

Aalto-yliopisto

Perustieteiden korkeakoulu

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Martin Björkvall

Syyttäjien palkkausjärjestelmä

Diplomityö

Helsinki 4.10.2016

Valvoja: Professori Matti Vartiainen

Ohjaajat: OTK Christer Lundström

OTK Henrika Räsänen

Tekijä	Martin Björkvall	
Työn nimi	Syyttäjien palkkausjärjestelmä	
Koulutusohjelma	Tuotantotalous	
Valvoja	Professori Matti Vartiainen	
Aine	Työpsykologia ja johtaminen	
Työn ohjaajat	OTK Christer Lundström, OTK Henrika Räsänen	
Päivämäärä 4.10.2016	Sivumäärä 85 + 14	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tässä diplomityössä tutkitaan Suomen syyttäjien palkkausjärjestelmää. Palkkausjärjestelmä on ollut käytössä noin kymmenen vuotta, ja sitä on vuosien varrella kehitetty. Todettiin tarpeelliseksi tutkia, kuinka hyvin järjestelmä toimii ja kuinka yhteensopiva se on kontekstinsa kanssa. Työssä ennakoidaan, mitä muutoksia syyttäjälaitoksen kehittämishankkeet ja toimintaympäristön muutokset vaativat palkkaukselta. Järjestelmää peilataan myös oikeudenmukaisuuden periaatteisiin sekä syyttäjälaitoksen arvoihin ja strategiaan.

Käsitteellinen lähestymistapa pohjautuu sekä yksilö- että organisaatiotason teorioihin. Taloudelliset ja käyttäytymistieteelliset näkökulmat tukevat toisiaan. Huomioidaan esimerkiksi julkisen sektorin institutionaaliset ominaispiirteet sekä se, mitä rajoituksia nämä ja syyttäjien tehtävien luonne asettavat uuden julkisjohtamisen soveltuvuudelle.

Koska työ on tapaustutkimus, siinä käytetään monipuolisesti sekä määrällistä että laadullista tietoa. Työn keskeisimmät lähteet ovat palkka- ja suoritusarvointitilastot, työtyytyväisyyskyselyt, palkkausjärjestelmää ja sen soveltamista koskevat dokumentit, palkitsemiseen liittyvä tutkimuskirjallisuus sekä työnantajan, työntekijäpuolen ja Valtion työmarkkinalaitoksen edustajien haastattelut.

Syyttäjien palkka muodostuu pääasiassa kolmesta osasta: vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta, henkilön suoritukseen perustuvasta henkilökohtaisesta osasta sekä henkilön kokemukseen perustuvasta osasta. Kokemusosalla on hyvin rajallinen strateginen arvo, ja sen käyttö aiheuttaa syyttäjälaitoksen virkarakenteen johdosta välillistä sukupuolisyryntää. Siihen käytettävät resurssit kannattaisi käyttää tehtäväkohtaisen palkanosan kannustavan rakenteen ja henkilökohtaisen kannustavan suuruuden ja soveltamisen kehittämiseen.

Lopuksi todetaan, että palkka on vain osa palkitsemisen ja kannustamisen kokonaisuutta, ja yhä tiukemmassa taloustilanteessa pitää keskittyä järjestelmän toimivuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Palkkataso on valtion tasoon verrattuna hyvä.

Avainsanat sisäinen motivaatio, instituutioteoria, yhteensopivuusteoria, vaativuuden ja suorituksen arviointi, palkkatyytyväisyys, organisaation kehittäminen

Author	Martin Björkvall		
Title of thesis	The Pay System for Finnish Prosecutors		
Department	Industrial Engineering and Management		
Thesis supervisor	Professor Matti Vartiainen		
Subject	Work Psychology and Leadership		
Thesis advisors	LL.M. Christer Lundström, LL.M. Henrika Räsänen		
Date 4.10.2016	Number of pages 85 + 14	Language	Finnish

Abstract

This master's thesis studies the pay system for Finnish prosecutors. The system has been in use for approximately 10 years and has gradually been developed further. There was a need to investigate how well the system works and how well it fits its context. The researcher aims to foresee what kind of requirements for change in the pay system is warranted by the ongoing internal development projects and changes in the surrounding environment. The system is also reflected against basic principles of justice, the organization's values and its strategy.

The conceptual approach builds on theories on individual and organizational levels. Economical and behavioral perspectives support each other. For example, how the institutional characteristics of the public sector and the nature of prosecutors' work limit the applicability of new public management principles is taken into account.

Because this is a case study, it uses both quantitative and qualitative data in a versatile manner. The most important data sources were statistics for pay and appraisal results, work satisfaction surveys, documents describing the system and how to apply it, research literature concerning rewarding, and interviews with representatives from the employer, employees and the Ministry of Finance.

The pay for prosecutors comprises three main parts: a task-specific part that depends on how demanding the work is, an individual part that depends on employee performance, and a part that depends on employee experience. The last has very limited strategic value and due to the organizational structure, it causes indirect gender discrimination. Its resources should rather be used to improve the encouraging and motivating mechanisms of the two first parts.

The thesis concludes with reminding that pay is only one way of rewarding and motivating. In exceedingly tight economic circumstances, we need to focus on the functionality and fairness of the pay system. The pay level is already acceptable.

Keywords intrinsic motivation, institutional theory, contingency theory, job evaluation, performance appraisal, pay satisfaction, organizational development

KIITOKSET

Kiitokset diplomityöni valvojalle, professori Matti Vartiaiselle, joka läpi työn osoitti aihepiiriä ja tutkimuksen etenemistä kohtaan aitoa kiinnostusta. Toimeksiannon järjestämisen jälkeen koin etenkin avun teoriaosuuden ja työn rakenteen kanssa erittäin hyödylliseksi.

Työni ohjaajat, Henrika Räsänen ja Christer Lundström, olivat arvokkaana tukena työprosessin jokaisessa vaiheessa. Keskustelutuokioidemme aikana Christerin kanssa opin hyvin paljon. En pelkästään syyttäjälaitoksesta ja palkkauksesta, vaan laajemminkin johtamisesta, henkilöstöhallinnosta ja oikeustieteestä. Kaikkia haastattelemani henkilöitä kiitän heidän ajastaan ja arvokkaista näkemyksistään.

Haluan esittää sydämelliset kiitokseni koko Valtakunnansyyttäjänviraston henkilöstölle avuliaisuudesta ja siitä, että sain olla osana mukavaa työyhteisöä. Erityisesti haluan kiittää Maria Turkiaa, joka auttoi työn kieli- ja tyyliseikkojen kanssa. Ilman hänen korjausehdotuksiaan, työstä ei olisi tullut yhtä laadukas.

Lopuksi haluan vielä kiittää kaikkia ystäviä ja yhdistyksiä, jotka ovat tehneet opiskeluaikastani mahtavan ja unohtumattoman, sekä vanhempiani, jotka ovat aina tukeneet minua vilpittömästi kaikissa kouluun ja opiskeluun liittyvissä asioissa.

Helsingissä, lokakuussa 2016

Martin Björkvall

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KIITOKSET

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Rakenne ja sisältö	2
2	Teoria	4
2.1	Organisaatioiden samankaltaisuus	5
2.2	Syyttäjien työn luonne	6
2.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	7
2.4	Julkisen palvelun motivaatio	9
2.5	Itsetunto ja suorituskyky	11
2.6	Organisaation komponenttien yhdenmukaisuus	12
2.6.1	Yhteensopivuusteoria	12
2.6.2	Strateginen palkkaus	13
2.7	Palkkatietämys ja -avoimuus	15
2.8	Yhteenveto	16
3	Tutkimusasetelma ja menetelmät	18
3.1	Tutkimusmetodologia	18
3.2	Aineiston keruu	18
3.3	Aineiston analysointi	20
3.4	Tutkimuksen toteuttaminen	21
3.5	Arvioitava järjestelmä	22
3.5.1	Tehtäväkohtainen palkanosa	23
3.5.2	Henkilökohtainen palkanosa	25

3.5.3	Kokemusosa.....	27
3.5.4	Euromääräinen palkka	28
3.5.5	Virkarakenne	30
4	Tulokset	33
4.1	Nykyisen järjestelmän toimivuus.....	33
4.1.1	Tehtäväkohtainen palkanosa.....	33
4.1.2	Henkilökohtainen palkanosa.....	35
4.1.3	Kokemusosa.....	44
4.1.4	Palkkojen vertailut.....	47
4.1.5	Tyytyväisyys palkkaukseen.....	53
4.2	Tulevaisuudennäkymät.....	60
4.2.1	Taito-hanke	60
4.2.2	Kieku.....	62
4.2.3	Organisaatiouudistus	63
4.2.4	Syyttäjälaitos 2.0	64
4.2.5	Laatujärjestelmä.....	65
4.2.6	Eettiset periaatteet	65
4.2.7	Eläköityminen ja nuoret syyttäjät	66
5	Tulosten tarkastelu	69
5.1	Nykyisen järjestelmän toimivuus.....	69
5.2	Järjestelmän kehittämismahdollisuudet	71
5.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset	73
5.4	Johtopäätökset.....	74
	Lähteet	76
	Tutkimuskirjallisuus ja julkiset lähteet.....	76
	Muut lähteet.....	82
	Liitteet.....	85

Kuvaluettelo

<i>Kuva 1.</i> Galbraithin (2016) tähtimalli	13
<i>Kuva 2.</i> Tehtäväkohtaisen palkanosan kehitys vuosina 2005 - 2016.	24
<i>Kuva 3.</i> Henkilökohtaisen palkanosan kehitys vuosina 2005 - 2016.	26
<i>Kuva 4.</i> Kokemusosan kehitys vuosina 2005 - 2016.....	27
<i>Kuva 5.</i> Vaativuusarvioinnin pisteiden ja tehtäväkohtaisen palkan välinen suhde 2006.	34
<i>Kuva 6.</i> Suoritusarviointien keskimääräiset pisteet osa-alueittain vuonna 2016.....	36
<i>Kuva 7.</i> Niiden henkilöiden määrä, jotka saivat lisäpisteitä suoritusarviointiinsa muusta osaamisestaan vuonna 2016.	38
<i>Kuva 8.</i> Kehitys niiden henkilöiden määrässä, jotka saavat lisäpisteitä muusta osaamisestaan.....	38
<i>Kuva 9.</i> Suoritusarviointien yhteispisteiden jakauma vuonna 2016.	40
<i>Kuva 10.</i> Suoritusarviointien yhteispisteiden jakauma vaativuustasoittain vuonna 2016.	41
<i>Kuva 11.</i> Vaativuustason muutoksen vaikutus suorituspisteisiin vuosina 2013 - 2016.	43
<i>Kuva 12.</i> Ansiokehitys eri sektoreilla 2014 ja 2015. (Valtioneuvoston kanslia, 2016)...	49
<i>Kuva 13.</i> Syyttäjien palkkapositio vaativuustasoittain verrattuna valtioon vuonna 2015.	52
<i>Kuva 14.</i> Tyytyväisyys palkkaukseen. Keskiarvot kysymyksittäin 2007 - 2015	54
<i>Kuva 15.</i> Tyytyväisyys palkkaukseen. Vertailu syyttäjälaitoksen, oikeushallinnon ja valtion välillä 2007 - 2015.	55
<i>Kuva 16.</i> Tyytyväisyys palkkaukseen (kaikki kysymykset). Vastausten jakauma 2015.	56
<i>Kuva 17.</i> Tyytyväisyys palkkaukseen henkilöstöryhmittäin vuonna 2015.	57

Taulukkoluetelo

<i>Taulukko 1.</i> Syyttäjien historiallisia palkkoja Helsingissä ja maaseudulla. Palkat eri kaupungeissa saattoivat vaihdella paljonkin. (Jansson, 2014)	25
<i>Taulukko 2.</i> Virkarakenne syyttäjillä, joille maksettiin palkkaa marraskuussa 2015.	31
<i>Taulukko 3.</i> Virkarakenne uuden järjestelmän käyttöönottohetkellä 2005.	32
<i>Taulukko 4.</i> Regressioanalyysin datasetin naisten ja miesten määrät sekä niiden keskimääräinen vaativuustaso, ikä, kokemusosa ja henkilökohtainen palkanosa.	37
<i>Taulukko 5.</i> Maksettujen palkkojen rakenne ajanjaksolla 1.4. - 30.4.2016	47
<i>Taulukko 6.</i> Syyttäjien ansiot (vasemmalla) vaativuustasoittain suhteessa valtion muihin palvelusuhteisiin (oikealla).	51

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Syyttäjälaitoksen toiminta rahoitetaan täysin valtion budjetista. Noin 80 % laitoksen kuluista menee henkilöstömenoihin, kymmenesosa menee toimitilamenoihin ja toinen kymmenesosa muihin menoihin. Näillä näkymin syyttäjälaitoksen määrärahakehitys alenee nykyisestä ainakin vuoteen 2020 asti, toimitilamenoja ei juurikaan voi leikata ja mittavat tietojärjestelmähankkeet pitävät yllä muiden menojen tasoa. Vaaditut säästöt pitää siis toteuttaa henkilöstökuluja alentamalla, kuitenkin niin, että tuloksellisuuden taso säilyy.

Syyttäjälaitoksella ponnistellaan kovasti toiminnan kehittämiseksi. Kehittämisen lähtökohtina ovat yhteiskunnan odotukset tasapuolisuudesta, joutuisuudesta ja taloudellisuudesta, valtion tulostavoitteet sekä vaatimukset toiminnan laadusta ja yhdenmukaisuudesta. Osaamiseen ja erikoistumiseen panostetaan entistä enemmän, ja toimintatapoja ollaan kehittämässä esimerkiksi keskittämällä tietynlaisten juttujen käsittelyä rajatulle määrälle toimipaikkoja ja syyttäjiä. Jatkossa etenkin yksinkertaisten juttujen käsittelyssä korostuvat prosessiajattelu ja lean-menetelmät. Yksinkertaiset jutut muodostavat suurimman osan juttukannasta, mutta vaativat selkeästi pienemmän osan yhteenlasketusta työmäärästä. Vaikeissa ja laajoissa jutuissa taas halutaan siirtyä enemmän niiden projektiluonnetta tukeviin työmuotoihin. Vaativien juttujen osuus on ollut selvässä kasvussa, ja trendin odotetaan jatkuvan. Jatkossa syyttäjät keskittyvät yhä enemmän vaativiin rikosasioihin. Nämä ovat merkittäviä muutoksia syyttäjälaitoksen toiminnassa eikä vain hienosäätöä. Siksi organisaation rakennettakin ollaan uudistamassa, jotta se jatkossa palvelisi toimintaa mahdollisimman hyvin. Myös tietojärjestelmien kehittyminen tukee tehokasta toimintaa ja mahdollistaa entistä tarkoituksenmukaisempia työmenetelmiä.

Ura- ja koulutusjärjestelmää uudistettaessa (Taito-hanke) on päätetty panostaa moniosaajiin ja vähentää erikoissyyttäjien määrää. Muillakin kehittämishankkeilla on vaikutuksia virkarakenteeseen ja syyttäjien tehtävänkuviin. Mainitut organisaation sisäiset muutokset ja toimintaympäristön muutokset antoivat aiheita pohtia, onko nykyinen palkkausjärjestelmä yhteensopiva kontekstinsa kanssa. Päädyttiin siihen, että

diplomityön teettäminen olisi sopiva tapa selvittää nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuutta objektiivisesti.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän diplomityön on tarkoitus tarkastella nykyistä syyttäjien palkkausjärjestelmää ja peilata sitä organisaation strategisiin tarpeisiin sekä aiheesta olemassa olevaan tutkimustietoon. Se antaa itsenäisesti kattavan kuvan nykyisen järjestelmän toimivuudesta ja sen kehittämistarpeista. Se voi toimia myös perustana järjestelmän syvemmälle asiantuntija-analyysille siinä vaiheessa, kun palkkausjärjestelmää lähitulevaisuudessa päätetään uudistaa.

Diplomityö vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten nykyinen palkkausjärjestelmä on toiminut käytännössä?
2. Mitkä ovat organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä odotettavissa olevat muutokset, jotka olisi hyvä huomioida palkkauksessa?

Vastausten perusteella voi tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä ovat palkkausjärjestelmän kehittämismahdollisuudet. Ensimmäistä tutkimuskysymystä käsitellään paljon laajemmin, koska sen vastaamiseen on saatavilla paljon enemmän varmaa tietoa.

Työn toissijainen tavoite on järjestelmän monipuolinen ja yksityiskohtainen kuvaaminen syyttäjien palkkaustiedon parantamiseksi. Tämä edistää järjestelmän läpinäkyvyyttä ja toivottavasti vaikuttaa syyttäjien tyytyväisyyteen palkkaukseensa.

1.3 Rakenne ja sisältö

Luvussa 2 selvitetään työn teoreettinen tausta ja se, mitä tutkimuksia aiheesta on tehty aikaisemmin. Luku 3 kuvaa tutkimusasetelmaa ja käytettyjä menetelmiä. Siinä kerrotaan, miten aineistoa kerättiin ja analysoitiin ja millä aikataululla tämä tapahtui. Luku sisältää myös kuvauksen arvioitavasta palkkausjärjestelmästä.

Luvussa 4 esitetään analyysin tulokset. Luku on jaettu tutkimuskysymysten mukaan kahteen osaan. Työn päättää luku 5, jossa keskeisimpien tulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan tutkimuksen kulkua.

2 Teoria

Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa, minkälaisia tutkimuksia aiheesta on tehty aikaisemmin ja mitä tuloksia ne ovat antaneet. Kirjallisuuskatsaus selvittää myös aihepiirin käsitteellisen taustan ja antaa työlle teoreettisen viitekehyksen.

Palkitsemisen vaikutuksia käsittelevä tutkimus ja kirjallisuus voidaan karkeasti jakaa käyttäytymistieteelliseen ja taloustieteelliseen. Käyttäytymistieteelliset tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet palkitsemisen vaikutuksiin yksilötasolla, esimerkiksi motivaatioon ja sitoutumiseen. Kauppätieteilijöitä taas on perinteisesti kiinnostanut erityisesti palkitsemisjärjestelmien rakenne ja miten eri käytännöt vaikuttavat organisaation taloudellisiin tunnuslukuihin. (Hakonen, 2012) Tässä työssä aihealuetta lähestytään molemmista suunnista. Tarkastellaan sekä yksilötason että organisaatiotason teorioita.

Viime vuosikymmenien voimakkain muutostrendi julkisen sektorin hallinnossa on ollut yksityisen sektorin toimintatapojen omaksuminen. Niin kutsuttu uusi julkisjohtamisen oppi, englanniksi *new public management*, ei ole yhtenäinen teoria vaan pikemminkin kattokäsite laajalle kehityssuuntaukselle, jolla on ollut vaikutuksia muun muassa kirjanpitoon, tulosten mittaamiseen, kilpailuttamiseen, ulkoistamiseen, johtamismenetelmiin ja -työkaluihin, yksityistämiseen, asiakaslähtöisyyteen, verkostoitumiseen ja päätöksenteon hajauttamiseen (ter Bogt, Budding, Groot & van Helden, 2010; Verbeeten & Speklé, 2015). Suomessa trendi on näkynyt viime vuosina esimerkiksi valtionosuusuudistuksen, liikelaitosten yhtiöittämisen, kilpailuttamisen sekä tulohajautuksen käyttöönoton myötä (Yliaska, 2014). Vuoden 1992 palkkapoliittinen ohjelma, joka myöhemmin johti tulospalkkauksen käyttöönottoon valtionhallinnossa ja syyttäjien palkkausjärjestelmän uudistamiseen, voidaan myös nähdä osana uuden julkisjohtamisen suuntausta. Uusien menetelmien käyttöönotto ei ole aina johtanut odotettuihin parannuksiin. Miten tämä näkyy syyttäjien palkkausjärjestelmässä, sitä käsitellään tässä työssä. Kertynyt kokemus on nostattanut esille suuntauksia valtionhallinnon tutkimuksessa, joiden on tarkoitus paremmin huomioida julkisen sektorin arvomaailmaa (Bao, Wang, Larsen & Morgan, 2013) ja digitalisoitumista (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2006).

Tässä työssä keskitytään palkkaukseen, joka on vain yksi osa laajempaa palkitsemisen käsitettä. Palkka on se rahamäärä, jota maksetaan työntekijöille kuukausittain. Palkitsemiseen voi myös kuulua palkkioita, joiden arvo voidaan mitata rahassa,

esimerkiksi kulttuurisetelit ja liikuntatunti sekä psykologiset palkkiot kuten arvostus. Muutaman lyhyen maininnan lisäksi aineetonta palkitsemista ei käsitellä tässä työssä.

Suorituspalkkauksella viitataan tässä työssä siihen palkanosaan ja sen soveltamiseen, joka perustuu esimiehen arviointiin työntekijän henkilökohtaisesta suoriutuvuudesta. Arviointi suoritetaan esimerkiksi kerran vuodessa, ja palkanosa maksetaan joka kuukausi. Tulospalkkaus on laajempi käsite, joka sisältää kaikki tavoitteiden saavuttamiseen ja organisaation tuloksellisuuteen perustuvat palkitsemistavat, kuten suorituspalkkaus, vuosittaiset bonukset ja voitonjakoerät.

2.1 Organisaatioiden samankaltaisuus

Instituutioteorian mukaan on erityyppisiä voimia tai prosesseja, jotka muokkaavat saman alan tai sektorin organisaatioista samankaltaisia (isomorfisia). Tämä johtuu sekä tietoisista valinnoista että muista mekanismeista. Näiden isomorfisten prosessien kolme tyyppiä ovat pakottava, jäljittelevä ja normatiivinen. (DiMaggio & Powell, 1983)

Pakottava prosessi voi olla muodollisten tai epävirallisten paineiden tulos. Painostusta voi tulla esimerkiksi laista ja yhteistyökumppaneilta (DiMaggio & Powell, 1983). Suomessa valtion virka- ja työehtosopimukset ovat olleet keskeinen syy suorituspalkkauksen käyttöönottoon (Hulkko-Nyman, 2016). Tämän seurauksena valtionhallinnon eri virastojen palkkausjärjestelmät muistuttavat hyvin paljon toisiaan.

Epävarmuuden vallitessa haetaan inspiraatiota muista organisaatioista. Omien ideoiden kehittäminen vaatii huomattavan määrän resursseja, ja odottamattomia vaikutuksia halutaan välttää. *Jäljittelevässä prosessissa* otetaan esimerkkiä toisen organisaation struktuurista, prosesseista, kulttuurista tai muista ominaisuuksista, koska näiden uskotaan olevan omalle organisaatiolle hyödyksi. (DiMaggio & Powell, 1983)

Uusi organisatorinen innovaatio (esim. tulospalkkaus) otetaan yleensä käyttöön, koska sen uskotaan parantavan tehokkuutta. Kuitenkin uuden innovaation yleistyessä syy käyttöönottoon on yhä enemmän sen tarjoama legitimitetti eikä tehokkuus. Legitimiteetin tavoittelu on esimerkki *normatiivisesta prosessista*. Myös kulttuuriset odotukset ja ammattien kehittyminen johtavat normatiiviseen samankaltaistumiseen. (DiMaggio & Powell, 1983)

Jäljittelevillä ja normatiivisilla prosesseilla ei viitata ainoastaan tietoihin strategisiin valintoihin, vaan ne ovat usein seurauksia johdon oletuksista ja itsestäänselvyyksinä pidetyistä asioista. Institutionaalisten voimien keskeinen ongelma on, että prosessit usein etenevät, vaikka muutosten vaikutuksista tehokkuuteen ei ole minkäänlaista tutkittua tietoa. Voimat myös johtavat siihen, että organisaatioiden sisälle ja ympärille ajan mittaan kehittyvät systeemi, jota on vaikeaa muuttaa. (DiMaggio & Powell, 1983) Organisaatiosuunnittelun jokaisessa vaiheessa päätöksenteon pitäisi olla mahdollisimman valistunutta. Liian usein johtajat ja ryhmät tekevät ratkaisuja, jotka perustuvat melkein ainoastaan niiden omaan kokemukseen ja havaintoihin. (Kates & Galbraith, 2007)

Institutionaaliset erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä saattavat olla syynä siihen, että suorituspalkkaus ei usein toimi aiotulla tavalla valtionhallinnossa. Julkisen sektorin ominaispiirteitä, kuten budjettiriippuvuutta ja läpinäkyvyyttä, ei ole otettu tarpeeksi huomioon palkkausjärjestelmän suunnitteluvaiheessa. Myös järjestelmän käyttöönotossa ja soveltamisessa on usein parantamisen varaa. Täydellinen käyttöönotto ei kuitenkaan riitä, jos järjestelmällä ei ole edes edellytyksiä toimia. (Perry, Engbers & Yun, 2009)

2.2 Syyttäjien työn luonne

Edellytykset syyttäjäämmatin syntymiseen Suomessa ovat peräisin oikeudellisen ajattelumallin muuttumisesta 1600-luvulla. Tänä ajankohtana alettiin vähitellen nähdä, että rikokset tehdään valtiota vastaan, eikä niiden selvittely ole ainoastaan loukkaajan ja loukatun välinen asia. Kun sakkoja alettiin maksaa loukatun sijasta yhteiskunnalle, muodostui kuninkaalle taloudellinen intressi nimittää virkamiehiä, joiden tehtävä oli asettaa rikolliset syytteeseen. Tässä vaiheessa oikeudellisesta vallasta kamppailivat kuninkaan lisäksi talonpoikaisyhteiskunta ja kirkko. Pitkän prosessin päätteeksi syyttäjän toiminta keskittyi kuninkaan asettamille nimismiehille maaseudulla ja kaupunginviskaaleille kaupungeissa. (Jansson, 2014)

Nykyaikaisessa yhteiskunnassa ainoastaan valtiolla on oikeus ja velvollisuus rangaista rikoksen tekijää. Syyttäjän ensisijainen tehtävä on toteuttaa rikosvastuuta eli huolehtia siitä, että rikoksesta seuraa lain tarkoittama rangaistus. Suomessa syyttäjä on valtion viranomainen ja itsenäinen osa oikeuslaitosta. Syyttäjä on ainoa viranomainen, joka

seuraa rikosasian etenemistä koko sen elinkaaren ajan rikosilmoituksesta mahdolliseen tuomioon.

Jo esitutkinnan aikana (jota johtaa tutkinnanjohtaja poliisista, Rajavartiolaitokselta tai Tullista) syyttäjä tekee yhteistyötä esitutkintaviranomaisen kanssa ja aloittaa syyteharkinnan. Vain jos poliisia epäillään rikoksesta, tutkinnanjohtajana toimii syyttäjä. Esitutkinnan aineiston perusteella syyttäjä arvioi, onko rikosta tapahtunut ja onko siitä riittävästi todisteita. Syyteharkinta johtaa syytteen nostamiseen tai päätökseen syyttämättä jättämisestä. Syyttäjät joutuvat ajoittain tekemään hyvinkin hankalia päätöksiä itsenäisesti ja kantamaan niistä vastuuta henkilökohtaisesti. Vahvojen eettisten periaatteiden noudattaminen auttaa päätöksenteossa.

Hyvät vuorovaikutuksen ja tiedonjaon taidot ovat kaikille syyttäjille tarpeen. Työn onnistumiseksi kanssakäymisen pitää olla sujuvaa virastoissa ja niiden välillä, erikoistumisalueiden osaamisyhteisöissä, sidosryhmien ja median kanssa sekä kansainvälisessä yhteistyössä. Kansainvälisyys näkyykin yhä enemmän syyttäjien työssä. Myös ihan tavanomaisissa jutuissa voi ilmetä kansainvälisiä kytköksiä. Kulttuuriälyn, kielitaitojen sekä maailman tapahtumien seuraamisen ja ymmärtämisen merkitys kasvaa jatkuvasti.

Osa syyttäjien käsittelemistä jutuista on rankkoja rikostapauksia. Jotta työstä ei muodostu henkisesti liian raskasta, työyhteisössä tarvitaan keskustelua ja toistensa tukemista. Myös oma vahvuus ja suhtautuminen juttuihin vaikuttaa kykyyn käsitellä tämäntyyppisiä tapauksia.

Syyttäjien työmäärä suuri, joten työn tehokas organisointi ja tarkoituksenmukaisten menetelmien valinta kuuluvat syyttäjien perustaitoihin. Käsiteltävien juttujen haastavuus ja sisältö voivat vaihdella hyvinkin paljon, joten joustavuus ja osaamisen ylläpito on tärkeää. Juridinen osaaminen yksinään ei riitä, vaan rikosten seuraukset, ympäristön mekanismit ja historiallinen konteksti on myös pakko ymmärtää. Etenkin erikoissyyttäjien oman erikoistumisalueen normiympäristön perusteellinen tuntemus vaaditaan, jotta rikokset osataan erottaa ei-rikollisesta toiminnasta.

2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Odotusarvoteorian mukaan yksilön työpanos riippuu siitä, voiko hän sillä saavuttaa lopputuloksen, jonka hän arvostaa. Pelkkä työntekijän halu palkankorotukseen ei

kuitenkaan riitä. Työntekijän pitää myös uskoa siihen, että hän voi vaivannäöllään saavuttaa tavoitteet, ja että niiden saavuttaminen johtaa palkankorotukseen. Suorituksen perustuvalla palkkauksella ei voi juurikaan vaikuttaa siihen, paljonko ihmiset arvostavat rahaa. Jos yksilö kuitenkin arvostaa rahaa edes jonkin verran, motivaatioon voi vaikuttaa positiivisesti asettamalla haasteellisia, mutta realistisia tavoitteita sekä palkitsemalla johdonmukaisesti niiden saavuttamisesta. (Gilbreath & Harris, 2002) Sama mekanismi toimii teoriassa muillekin palkkioille, joita arvostetaan, esimerkiksi positiivinen palaute ja mahdollisuus osallistua, vaikuttaa tai kehittyä henkilökohtaisesti.

Onnistunut tulospalkkaus voi olla yksi tehokkaimmista tavoista nostaa tuottavuutta, etenkin julkisella sektorilla (Guzzo, Jette & Katzell, 1985). Toisaalta, useat tutkimukset viittaavat siihen, että tulospalkkaus ei paranna tyytyväisyyttä palkkaukseen (Meyer, 1975) eikä motivaatiota (Marsden & Richardson, 1994). Odotusarvoteorian soveltuvuus julkisen sektorin palkkauksen teoriapohjana on kyseenalaistettu, koska rahapalkkiot eivät aina ole ensisijainen motivaation lähde. Itseohjautuvuusteoria voi tarjota tarkoituksenmukaisemman lähestymistavan. (Perry, Engbers & Yun, 2009)

Itseohjautuvuusteoriassa motivaatio jaetaan pääasiassa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Deci & Ryan, 2000). Sisäisellä motivaatiolla viitataan haluun tehdä jotain, koska se on kiinnostavaa ja siitä nauttii. Teolla ihminen tyydyttää omia psykologisia tarpeitaan. Sisäisesti kiinnostavia tehtäviä tehdään mielellään ja spontaanisesti myös ilman palkkiota. Voi myös sanoa, että teko itsessään on palkkio. Ulkoisella motivaatiolla taas viitataan haluun tehdä jotain, koska sillä on arvostettu seuraus, esimerkiksi rahapalkkio tai kunnia. (Ryan & Deci, 2000)

Vastoin yleistä taloudellista käsitystä kysynnästä ja tarjonnasta maksaminen tietyistä aktiviteeteista (esim. verenluovutus) voi itse asiassa vähentää halua tehdä sitä. Kun työtehtävä on kiinnostava ja haasteellinen ja sisäinen motivaatio voimakas, ulkoinen palkkio voi vähentää sisäistä motivaatiota. Kun ulkoisen palkkion tavoittelusta tulee ensisijainen motivaation lähde, tätä kutsutaan syrjäytymisvaikutukseksi. Vaikutus voi olla erityisen voimakas, jos työntekijästä tuntuu, että työnantaja haluaa ulkoisella motivaatiolla hallita ja ohjata työntekijää. (Frey & Jegen, 2001) Monet syyttäjien työtehtävistä ovat haasteellisia ja kiinnostavia, joten näiden kohdalla pitäisi olla erityisen tarkka soveltaessa suorituspalkkausta.

Aktiviteetit, joita ei mielletä kiinnostavina tai tärkeinä, vaativat ulkoista motivaatiota (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015). Ulkoisena motivaationa voi toimia

suorituspalkkaus, jolla on parhaimmat edellytykset toimia yksinkertaisten ja strukturoitujen tehtävien kohdalla, joille voi asettaa selkeitä tavoitteita (Milkovich & Wigdor, 1991). Näihin tehtäviin voisivat syyttäjälaitoksella kuulua yksinkertaisimmat, summaariset jutut.

Meta-analyysi 128 tutkimuksesta tuli siihen lopputulokseen, että ulkoisilla palkkioilla on haitallinen vaikutus sisäiseen motivaatioon (Deci, Ryan & Koestner, 1999). Tämä koski sekä suorituspalkkausta että kaikkia muita aineellisia palkkioita. Samassa tutkimuksessa todettiin, että positiivisella palautteella on merkittävä positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon.

Myös eriäviä tutkimustuloksia on julkaistu. Esimerkiksi Fang ja Gerhart (2012) tulivat siihen tulokseen, että suoriutuvuuteen perustuva palkkaus ei vähennä sisäistä motivaatiota. Päinvastoin, sisäinen motivaatio olisi voimakkaampi tämäntyyppisissä palkkausjärjestelmissä. Taimio (2013) taas korostaa, miten tärkeää on, että tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen motivaation nettovaikutusta ja että ulkoiset kannustimet laaditaan toimintaa tukeviksi. Taimion mukaan pienemmät rahapalkkiot saattavat lisätä toisten hyväksyntää toimintaa kohtaan ja siten lisätä sisäistä motivaatiota.

2.4 Julkisen palvelun motivaatio

Esimerkiksi Shamir (1991) on esittänyt hyvin relevanttia kritiikkiä perinteisiä rationaalisen motivaation teorioita kohtaan. Teoriat rakentuvat liikaa yksilön laskelmoivaan oman hyödyn maksimoimiseen. Hänen mukaansa henkilön minäkäsitys ja tämän yhteys sitoutumiseen ja yhteisöllisyyteen pitäisi ottaa huomioon. Myös yksilön käsitys työtehtävien arvosta isommasta näkökulmasta pitäisi huomioida.

Altruismi ei ole perinteisesti ollut keskeinen käsite yritysmaailmassa. Ehkä siksi asia on pitkään jäänyt ilman huomiota myös palkkaukseen liittyvissä motivaatioteorioissa. Vanhemmat teoriat eivät esimerkiksi pysty selittämään, miksi suhtautuminen toisiin ihmisiin ja heidän etuihinsa eroaa niin paljon perhe- ja työelämän välillä. Ehkä työelämässäkin epäitsekkyys voisi olla yksilöille ja organisaatioille sekä strategisesti että taloudellisesti järkevää. (Kanungo & Conger, 1993)

Viime vuosikymmenien aikana on noussut esiin uusi taloustieteen tutkimussuunta, jossa keskitytään epäitsekääseen käyttäytymiseen. ”Epäitsekkään käyttäytymisen eräs

muoto on julkisen palvelun motivaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että julkisia palveluja tuottavat työntekijät tavoittelevat (myös) jotakin muuta kuin omaa etuaan, vaikkapa palveluiden käyttäjien, kansan, yhteiskunnan tai koko ihmiskunnan etua, ja että yksityisen sektorin työntekijöillä ei tyypillisesti ole tällaista motivaatiota, ainakaan yhtä vahvana kuin julkisen sektorin työntekijöillä.” (Taimio, 2013, s. 54) Julkisen palvelun motivaatioon viitataan jatkossa palvelumotivaationa.

Alankomaissa suoritettu tutkimus osoitti, että korkean palvelumotivaation omaavat työntekijät ovat paremmin sitoutuneita organisaatioonsa, valmiita tekemään enemmän työtä ja arvioivat suoriutuvansa paremmin. Kaikki nämä tekijät voivat johtaa parempaan tuloksellisuuteen. (Leisink & Steijn, 2009) Myös tutkimukset Yhdysvalloissa ovat antaneet viitteitä palvelumotivaation ja tuloksellisuuden positiivisesta yhteydestä (Alonso & Lewis, 2001; Naff & Crum, 1999). Palvelumotivaation yhteyttä yksilön suoriutuvuuteen on tutkittu hyvin vähän, etenkin käytännössä. Kuitenkin tutkijoiden keskuudessa ollaan yleisesti sitä mieltä, että korkea palvelumotivaatio johtaa parempaan suoriutuvuuteen. Etenkin jos yksilön suoriutuvuudessa huomioidaan julkiselle sektorille tärkeitä piirteitä, kuten eettisyyden ja yhteisöllisyyden edistäminen, yhteys on selkeä. (Brewer, 2008) Julkiselle sektorille hakeutuvilla ihmisillä on yleensä korkea palvelumotivaatio. Yksilöiden välillä on kuitenkin sen verran vaihtelua, että hakijoiden palvelumotivaatio on hyvä ottaa huomioon rekrytoinnissa, jos sitä jotenkin voidaan mitata.

Koska sekä tehtävät että työntekijöiden motivaation lähteet ovat erilaisia julkisella sektorilla, johtamisen keinoja ei ole mahdollista suoraan siirtää sektorilta toiselle (Crewson, 1997; Taimio, 2013). Tulospalkkaus saattaa syrjäyttää palvelumotivaatiota samalla tavalla kuin se syrjäyttää sisäistä motivaatiota. Myös byrokratia voi tehokkaasti vähentää palvelumotivaatiota. Tulospalkkaus vaikuttaa olevan vähiten haitallinen palvelumotivaatiolle tehtävissä, jotka ovat konkreettisia, mitattavissa ja eivät ole kiinnostavia. (Taimio, 2013)

Palvelumotivaation käsitteen luojat Perry ja Wise (1990) ehdottivat, että julkiset organisaatiot, joiden työntekijöillä on vahva palvelumotivaatio, eivät ole yhtä riippuvaisia rahapalkkioista suoriutuvuuden kannustimena. Alonso ja Lewis (2001) eivät kuitenkaan löytäneet mitään todisteita siitä, ettei rahapalkkioiden ja suoriutuvuuden yhteys olisi yhtä tärkeä niille, joilla on vahva palvelumotivaatio.

2.5 Itsetunto ja suorituskky

Suoritukseen perustuvalla palkkauksella halutaan palkita ahkeria ja tehokkaita työntekijöitä. Periaatetasolla tällainen käytäntö saa laajaa tukea työntekijöiden keskuudessa. Käytännössä tällaisen palkkausjärjestelmän luominen on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi ja onnistunut käyttöönotto harvinaiseksi. (Marsden & Richardson, 1994; Meyer, 1975; Weibel, Rost & Osterloh, 2010) Siksi suorituspalkkaukseen suhtaudutaan usein varautuneesti.

Suorituspalkkaukseen liittyy yksi hyvin perustavanlaatuinen ongelma. Järjestelmä saattaa olla uhka työntekijöiden itsetunnolle, jos he eivät saa palkkiota, johon he tuntevat olevansa oikeutettuja. Hyvä itsetunto tutkitusti johtaa parempaan suorituskkyyn. On tehty useita tutkimuksia, joissa on pyydetty työntekijöitä arvioimaan omaa suoriutuvuutta verrattuna organisaation muihin samanlaista työtä tekeviin. Tulokset ovat osoittaneet, että huomattava enemmistö työntekijöistä arvioi oman suorituskkynsä kuuluvan parhaimpien joukkoon. (Meyer, 1975) Tämä on tietenkin tilastollinen mahdollisuus. Kaikki eivät voi olla keskiarvoa parempia suorittajia. Toisin sanoen enemmistöllä on epärealistinen käsitys omasta suoriutuvuudestaan.

Edellä todettu ihmisten huono kyky arvioida omaa suoriutuvuuttaan oikein johtaa ongelmatilanteeseen. Vaikka esimies osaisi arvioida suorituskkyn aivan oikein, hyvin moni työntekijä pettyisi, koska arvio ei vastaa heidän omaa käsitystään omasta suoriutuvuudestaan. Psykologinen reaktio tällaiseen itsetuntoa uhkaavaan tilanteeseen voi olla, että työntekijä laskee käsitystään hyvän suoriutuvuuden tärkeydestä. Tämä taas voi johtaa esimerkiksi panostuksen vähentämiseen ja työpoissaolojen lisääntymiseen. Toinen yleinen reaktio on, että esimiehen arviointikykyä kritisoidaan. (Meyer, 1975)

Kuten tässä työssä nousee useamman kerran esille, syyttäjälaitoksen esimiesten kykyä arvioida alaistensa suoritusta on kyseenalaistettu. Tähän on perusteltujakin syitä, mutta osittain reaktio voi johtua psykologisesta puolustusmekanismista.

2.6 Organisaation komponenttien yhdenmukaisuus

2.6.1 Yhteensopivuusteoria

Yhteensopivuusteorian lähtökohta on, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tai parasta tapaa tehdä asioita, esimerkiksi johtaa organisaatiota. Organisaatiolle paras johtamistapa on sellainen, joka huomioi sen osia kuten rakennetta ja henkilöstöä sekä ympäristötekijöitä kuten suhdannetta ja sidosryhmiä. Strategialla on parhaat edellytykset toteutua, kun strategia, organisaatio ja ympäristö sopivat yhteen (Balkin & Gomez-Mejia, 1987). Tämä koskee sekä toimintastrategiaa että alemman tason strategioita, kuten koulutus- palkitsemisstrategioita.

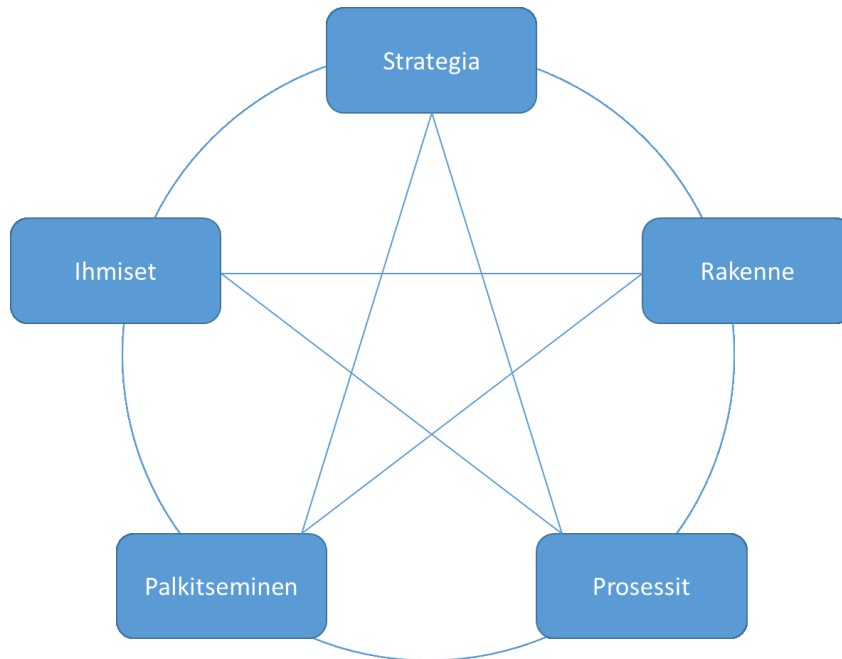
Organisaation toimintastrategiassa pitää tavoitteiden lisäksi huomioida sekä sen ominaisuudet että nykytilanne (Hulkko-Nyman, 2016). Esimerkiksi tuottavissa yrityksissä on hyvin yleistä, että yrityksen koko ja tuotteiden vaihe niiden elinkaareissa otetaan huomioon. Tulospalkkaus voi toimia paremmin innovatiivisuutta ja riskinottoa vaativissa kasvavissa yrityksissä. (Balkin & Gomez-Mejia, 1987)

Yhteensopivuusteorian mukaan onnistunut tulospalkkaus edellyttää, että palkkausjärjestelmän ja organisaation tavoitteiden välillä on selkeä yhteys ja että työntekijät ovat tietoisia tästä yhteydestä (Hulkko-Nyman, 2016). Palkkausjärjestelmän ja muiden tekijöiden yhteensopivuus vaikuttaa myös käsityksiin järjestelmän oikeudenmukaisuudesta. Tämän vuoksi on ensisijaisen tärkeää, että palkkausjärjestelmä sopii organisaatiolle, sitä osataan soveltaa oikein ja tarpeelliset taloudelliset resurssit ovat käytettävissä. (Maaniemi, 2013)

Yksi organisaatiosuunnittelun päätavoitteista on luoda yhdenmukaisuutta ihmisten ja organisaation tavoitteiden välille. Hyvä organisaatio myös helpottaa ihmisten jokapäiväistä päätöksentekoa ja tukee monimutkaisten tehtävien suorittamista. Apuvälineenä ja viitekehyksenä suunnittelussa voi toimia Galbraithin tähtimalli, jonka yksi sanoma on, että eri strategiat vaativat erilaisia organisaatioita (kuva 1 on mallin yksinkertaisin esittämistapa). Strategian toteuttamiseen vaaditaan kyvykkyyksiä, joita johto voi luoda suunnittelemalla ja vaikuttamalla rakennetta, prosesseja, palkitsemista ja henkilöstökäytäntöjä. (Kates & Galbraith, 2007)

Toinen asia, jota tähtimallilla halutaan tuoda esille, on organisaation eri komponenttien yhteensopivuuden ja vuorovaikutuksen tärkeys. Kaikkien osien on strategian lisäksi tuettava toisiaan. Myös kulttuuri on hyvin olennainen organisaation komponentti. Se on kuitenkin jätetty tähtimallista pois. Tehokkuuden tapaan kulttuuri

on seuraus mallin osista, eikä johto voi vaikuttaa siihen suoraan. (Kates & Galbraith, 2007)



Kuva 1. Galbraithin (2016) tähtimalli

Yhteensopivuusteorian periaatteet ovat hyvin ajankohtaisia syyttäjälaitoksen ollessa keskellä useita kehittämishankkeita. Organisaatiouudistuksen myötä uudistetaan sekä rakennetta että prosesseja. Taito-hanke taas tulee vaikuttamaan ainakin ihmisiin ja prosesseihin. Taito-hankkeesta onkin todettu, että sen toteutus on sovitettava yhteen laitoksen muiden muutoshankkeiden kanssa, joita ovat muun muassa valtion yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmän (Kieku) käyttöönotto sekä organisaatorakenteen ja palkkausjärjestelmän uudistukset. Teoreettisia periaatteita on siis tältä osin jo huomioitu.

2.6.2 Strateginen palkkaus

Marsdenin (2004) näkemyksen mukaan suurin syy tulospalkkauksen säilyttämiseen Ison-Britannian julkisella sektorilla on sen tarjoama tavoitteiden uudelleen neuvottelu. Vaikka tulospalkkaus ei todistetusti lisää työntekijöiden panostusta tai motivaatiota, sen avulla voidaan vaikuttaa suoritusnormeihin ja ohjata sitä, mihin työntekijät

käyttävät työpanostustaan. Suomessakin Valtion työmarkkinalaitos näkee, että henkilöstöä voidaan palkkausjärjestelmien avulla johtaa tekemään oikeita asioita oikealla tavalla ja samalla kannustaa parantamaan suoritusta.

Vanhanaikaisen näkemyksen mukaan palkkauskulut ovat vain pakollinen osa organisaation toimintaa. Palkkausjärjestelmää voidaan kuitenkin myös käyttää strategisena työkaluna organisaation tuloksellisuuden parantamiseksi. (Lawler III, 1990) Sillä on keskeinen rooli henkilöstön rekrytoinnissa, motivoinnissa ja sitouttamisessa (Boyd & Salamin, 2001; Larkin, Pierce & Gino, 2012). Palkkauksella ja muilla henkilöstöhallinnon toiminnoilla voidaan myös luoda kilpailuetuja verrattuna muihin organisaatioihin (Schuler & MacMillan, 1984). Strategisessa palkkauksessa korostuvat organisaation toimintastrategian ja palkkioiden yhteensopivuus ja vuorovaikutus.

Strategisella palkkauksella halutaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden saavuttamiseksi strategia on kuitenkin vain työkalu, ja käytössä oleva toimintastrategia ei välttämättä ole (ainoa) toimiva vaihtoehto. Kun työntekijän tavoitteita koetetaan linjata organisaation strategian kanssa, tämä ei automaattisesti tarkoita, että hänen tavoitteitaan linjataan organisaation tavoitteiden kanssa (Setälä, 2011). Tämä tarkoittaa, että strategista palkkausta kehittäessä pitää myös tarvittaessa päivittää toimintastrategiaa eikä vain muokata palkkausta tukemaan olemassa olevaa strategiaa.

Onnistuakseen strategisen palkkauksen pitää olla kiinteä osa johtamista, etenkin lähiesimiestasolla. Esimiehillä pitää myös olla tarvittavat valmiudet ja resurssit palkkausjärjestelmän soveltamiseen. Suorituksen johtaminen (tulostavoitteiden asettaminen ja seuraaminen, palautteen anto) ja tulospalkkaus ovat keskeisessä roolissa strategisessa palkkauksessa. (Armstrong & Brown, 2006; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005) Suomessa peruspalkkauksella on hyvin harvoin yhteyttä strategiaan (Moisio ym., 2012).

Tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen suorituksen arviointikriteerit voivat vaihdella. Huomioimalla palkkauksessa esimerkiksi koulutukseen osallistumista, kielitaitoa, innovatiivisuutta, esimiestaitoja tai ahkeruutta työnantaja voi viestiä, mitä arvostetaan ja mikä on tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeää. "Organisaation tavoitteiden ja arvojen viestimiseen palkitseminen on voimakkain käytettävissä oleva keino" (Hakonen ym., 2005, s. 277).

Tulostavoitteiden sopiminen ja seuraaminen ovat hyvin keskeinen osa valtiohallinnon tulosohjausta (Valtiovarainministeriö, 2005). Syyttäjälaitoksen rahoituksen ja henkilöstöresurssien tiukentuessa toimintatavoilla on yhä tärkeämpi rooli tulostavoitteiden saavuttamisessa. Strategisella palkkauksella voidaan tukea tarkoituksenmukaisia toimintatapoja ja resurssien tehokasta hyödyntämistä.

Strategisen palkkauksen teoreettista perustaa on kyseenalaistettu. Voidaan esimerkiksi ihmetellä, miksi usein (etenkin agenttiteoriassa) lähtökohtaisesti oletetaan, että työntekijöillä on eri tavoitteet kuin heidän organisaatiollaan (Setälä, 2011). Tulospalkkaus ei myöskään käytännössä ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä yhtä tehokkaasti kuin agenttiteorian malleissa (Larkin, Pierce & Gino, 2012). Kuten aikaisemmin todettiin, pyrkimykset tavoitteiden yhtenäistämiseksi ulkoisilla kannustimilla sekä työnantajan valvova ja hallinnoiva toiminta saattavat olla jopa haitallisia motivaatiolle. Joissakin organisaatioissa myös tehtävien luonne asettaa rajoituksia strategisen palkkauksen käytettävyydelle. ”Palkkausjärjestelmän kytkeminen toiminnan tavoitteisiin voi olla yksinkertaisempaa, jos viraston keskeiset toiminnan suoritteet ovat selkeitä, määrällisesti mitattavia tuotteita tai palveluita” (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015, s. 38).

2.7 Palkkatietämys ja -avoimuus

Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sekä tietoa palkkausjärjestelmästä että tietoa omasta ja toisten palkoista, eli palkkatasosta. Palkka-avoimuudella taas tarkoitetaan, miten avoimesti organisaatio viestii palkkaukseen liittyvistä asioista. Nämä aspektit ja järjestelmän koettu oikeudenmukaisuus voivat omalla tavallaan myötävaikuttaa työtyytyväisyyteen. (Moisio ym., 2012)

Jos henkilökunnalla on vähän tai ei ollenkaan tietoa palkitsemisjärjestelmästä, se ei voi johtaa seurauksiin, joiden toivossa järjestelmä otetaan käyttöön (Thierry, 1998). Moni teoria olettaa, että työntekijä vertailee eri vaihtoehtoja. Tämä tietenkin vaatii, että henkilöllä on tietoa eri vaihtoehtoista. (Hakonen, 2012) Monessa teoriassa keskeisessä roolissa on yhteys suoriutuvuuden ja palkkauksen välillä. Motivaation kannalta on haitallista, jos tietoa näiden kytköksistä ei ole. (Colella, Paetzold, Zardkoohi & Wesson, 2007)

Jos järjestelmä on toimiva ja oikeudenmukainen, siitä kannattaa viestiä avoimesti. Vaikka järjestelmä on hyvä, työntekijät saattavat tehdä virheellisen johtopäätöksen sen epäoikeudenmukaisuudesta, jos tietoa toisten palkoista ei ole saatavilla (Colella ym., 2007). Aktiivinen viestintä kannattaa aloittaa jo palkkausjärjestelmää rakennettaessa. Näin voidaan välttyä ylisuurilta odotuksilta ja pettymykseltä esimerkiksi aikataulun, palkkavaikutusten ja muiden seurausten suhteen (Huuhtanen, Jämsén, Maaniemi, Lahti & Karppinen, 2005). Hakonen (2012) viittaa väitöskirjassaan useaan tutkimukseen, joiden mukaan tieto palkkauksesta lisää tyytyväisyyttä siihen. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti. Esimerkiksi jos työntekijä saa tietää, että hänellä on alempi palkka kuin muilla, se johtaa tyytymättömyyteen.

Edellinen esimerkki osoittaa, että palkkatietojen salassapidolla ei ole ainoastaan huonoja puolia. Siihen liittyy ainakin kolme etua: kontrolli, yksityisyyden suojaaminen ja työvoiman liikkuvuuden vähentäminen. Kontrollilla viitataan esimerkiksi haluun edistää yhteistyötä sekä estää poliittista käyttäytymistä, liiallista kilpailua ja konfliktien syntymistä. Jos tietoa toisten palkoista on saatavilla ja konflikteja halutaan välttää, esimiehet eivät ehkä arvioinneissaan tarpeeksi erota hyviä ja huonoja suorittajia. (Colella ym., 2007) Tästä seuraa, että julkisella sektorilla vaadittu läpinäkyvyys asettaa rajoituksia tulospalkkauksen käytettävyydelle. Monelle yksityisen sektorin organisaatiolle palkkatietojen salassapito on myötävaikuttanut tulospalkkauksen onnistumiseen. (Perry, Engbers & Yun, 2009)

Palkka-avoimuuden yhteyttä suoriutuvuuteen on tutkittu hyvin vähän. Ne vähäiset tutkimukset, joita on tehty, ovat tulleet vaihteleviin tuloksiin siitä, lisäävätkö avoimet palkkausjärjestelmät panostusta tai aikaansaannosta vai ei. (Giancola, 2014)

2.8 Yhteenveto

Tämän työn tarkoitus ei ole luoda uutta teoriaa vaan keskittyä tapaustutkimuksen kautta tarkastelemaan aiemman tutkimuksen ja teorioiden soveltuvuutta uudessa ympäristössä. Miten esimerkiksi julkisen sektorin institutionaaliset ominaisuudet ja syyttäjien tehtävätyypit vaikuttavat palkkausjärjestelmän toimivuuteen, selvitetään vastaamalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastattaessa ja kehittämis ehdotuksia laadittaessa päästään soveltamaan hyviksi todettuja teorioita ja näkemyksiä. Aiemmat kokemukset

viitoittavat tietä kohti uutta palkkausjärjestelmää. Yksilöiden kannalta on pakko muun muassa ymmärtää syyttäjien työmoraalia ja palvelumotivaatiota, suorituspalkkauksen soveltuvuutta syyttäjälaitokselle sekä palkkausjärjestelmän vaikutusta työntekijöiden itsetuntoon ja oikeudenmukaisuuden vaikutelmiin. Organisaation näkökulmasta taas korostuu esimerkiksi valistunut strateginen päätöksenteko painostukseen mukautumisen tai trendien seuraamisen sijaan, aktiivinen viestintä ja tiedotus, organisaation kehittäminen kokonaisuutena sekä palkkausjärjestelmän hyödyntäminen toiminnan ohjauksessa.

3 Tutkimusasetelma ja menetelmät

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimusaineisto kerättiin ja käsiteltiin. Siinä myös kuvataan, minkälainen on tutkimuksen kohteena oleva palkkausjärjestelmä.

3.1 Tutkimusmetodologia

Tämä diplomityö on yhden palkkausjärjestelmän tapaustutkimus. Lähestymistapa on sekä kuvaileva että selittävä. Työn tarkoitus on kuvata, minkälainen järjestelmä on käytössä ja miten se on muuttunut käyttöönottonsa jälkeen. Työ pyrkii myös selittämään, miksi järjestelmä on sellainen kuin se on, miten sitä käytännössä sovelletaan ja miksi sitä on vuosien varrella kehitetty. Tulevaisuuteen keskittyvä osio on eksploratiivinen, ja siinä pyritään selvittämään, minkälaisia huomioon otettavia muutoksia on odotettavissa muutaman seuraavan vuoden aikana.

Palkka- ja suoritusarviointitilastot sekä aiemmin tehdyt työtyytyväisyyskyselyt olivat tärkeimmät määrällisen tiedon lähteet. Syvempää ymmärrystä haettiin laadullisen dokumentaation kautta, joista tärkeimmät olivat aiemmat tutkimukset, erilaiset palkkausjärjestelmää kuvaavat dokumentit sekä haastattelut ja työtyytyväisyyskyselyiden avoimet vastaukset.

Järjestelmän kehittämisehdotukset ovat synteesi yllä mainituista komponenteista. Teoria ja kirjallisuuskatsaus antavat perustan järjestelmän toimivuuden edellytyksille kohdeorganisaatiossa. Nykyjärjestelmän ongelmakohdat pitää huomioida mahdollisimman nopeasti järjestelmää kehitettäessä tai uudistettaessa. Ainakin osa odotetuista muutoksista organisaatiossa ja toimintaympäristössä vaatii huomioimista palkkauksessa, jotta palkkaus tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista myös jatkossa.

3.2 Aineiston keruu

Teoriaosuuden lähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Työn valvoja ehdotti aluksi muutaman kirjan johdattukseksi aihepiiriin. Tuotantotalouden laitoksen kirjaston kotisivuilta löytyi muutama hyvin relevantti väitöskirja. Google

Scholarin kautta löytyi tutkimuskirjallisuutta käyttämällä hakusanoina palkkausjärjestelmiin ja palkitsemiseen liittyviä termejä. Lisää tietoa löytyi seuraamalla jo löydetyn kirjallisuuden relevantteja lähteitä.

Arvioitavan järjestelmän kuvaamisessa päälähde oli syyttäjien tarkentavat virkaehtosopimukset ja palkkausjärjestelmää koskevat pöytäkirjat lähtien vuodesta 2005, kun uuden järjestelmän käyttöönotto alkoi. Suuri osa näistä dokumenteista on saatavilla Valtiokonttorin kotisivuilta. Saman sivuston kautta tutkija tutustui joidenkin toisten sopimusalojen tarkentaviin virkaehtosopimuksiin. Myös valtion työ- ja virkaehtosopimukset sekä valtiovarainministeriön näiden perusteella antamat määräykset olivat tärkeitä aineistoja kehityksen tarkastelussa.

Pääosa palkkatilastoista ja henkilökohtaisen suoritusarvioinnin tiedoista perustuu Palkeista saatuihin Excel-taulukoihin. Palkeet on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, joka tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille. Palkeet on toiminut vuodesta 2010, kun oikeushallinnon, puolustushallinnon, sisäasiainhallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskukset yhdistettiin. Suoritusarviointien hallintajärjestelmästä käytetään myös nimeä Arvi-järjestelmä. Arvi-järjestelmän käyttö loppuu 1.10.2016, kun Kieku-järjestelmä otetaan käyttöön.

Palkeista saadussa palkkatilastoaineistossa ei ollut työnantajavirkamiesten palkkatietoja. Koska hekin kuitenkin ovat syyttäjiä, liitettiin työnantajavirkamiesten kuukausipalkat kokonaiskuvan saamiseksi mukaan Valtakunnansyyttäjävirston virkaluetteloista. Virkaluettelot haettiin Business Objects XI -raportointijärjestelmästä, jossa seurataan syyttäjälaitoksen toimintaa tilastojen avulla. BOXIn raportit perustuvat syyteharkinnan sekä talous- ja henkilöstöhallinnan tietoihin.

Työtyytyväisyyttä mitataan syyttäjälaitoksella säännöllisesti kyselyllä. Kysely toteutetaan valtiovarainministeriön tarjoamalla VMBaro-henkilökyselyjärjestelmällä. Osiossa, jossa tarkastellaan tyytyväisyyttä palkkaukseen, on pääosin käytetty lähteenä vuoden 2015 Valtakunnansyyttäjävirston raporttia kyselyn tuloksista. Myös VMBaron raakadataa avoimista vastauksista ja keskiarvoista henkilöstöryhmittäin käytettiin.

Tiedot relevanteista Suomen laista, asetuksista ja ratkaisuksista haettiin Finlex-verkkopalvelusta. EU-tuomioistuimen päätökset haettiin Curia-verkkopalvelusta.

Työn ohjaajat olivat tärkeä apu aineistojen paikallistamisessa. Työn ohjaajat antoivat lisäinformaatiota suullisesti, kun jokin asia muuten olisi jäänyt tutkijalta epäselväksi.

Ohjaajat antoivat myös sekä oma-aloitteisesti että pyydettyä relevanttia lisämateriaalia tai osasivat neuvoa, minkälaista aineistoa kannattaa etsiä ja mistä. Tällaisia dokumentteja olivat esimerkiksi Hay Groupin tehtävien vaativuusarviointi, hankkeiden työryhmien mietinnöt ja selvitykset, syyttäjälaitoksen tiedotuslehti Akkusastoori, palkka-analyysiraportit sekä tiedot palkkaliukumasta.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen tarvittiin tietoa tulevista sisäisistä ja ulkoisista muutoksista. Syyttäjälaitoksen intrasivuston uutiset sekä kehityshankkeiden työryhmien mietinnöt ja muut tuottamat dokumentit olivat tässä avuksi. Myös tulevaisuutta huomioon ottavia syyttäjälaitoksen ja oikeusministeriön hallinnonalan strategiaan, tavoitteisiin ja toimintalinjoihin liittyviä asiakirjoja tarkasteltiin. Useimmat näistä löytyvät ministeriön ja laitoksen julkisilta kotisivuilta.

Haastatteluiden avulla tutkija sai lisää tietoa sekä nykyjärjestelmän toimivuudesta että tulevaisuudennäkymistä. Haastatteluiden kautta sekä työnantajan että työntekijäpuolen edustajat pääsivät tuomaan esille ideoitaan ja näkemyksiään palkkausjärjestelmästä. Myös työmarkkinalaitoksen edustajien kanssa keskusteltiin. Liitteestä 1 selviää, keitä haastateltiin ja mistä teemoista haastatteluissa keskusteltiin.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimuskirjallisuuteen ja muihin dokumentteihin on tutustuttu lukemalla. Haastattelut olivat pääasiassa vapaamuotoisia, ja tutkija teki muistiinpanoja. Pidempiä haastatteluja varten tutkija oli valmistellut kysymysrunгон ja nauhoitti keskustelun varmuuden vuoksi. Aineiston analysointi tapahtui lukemalla ja kuuntelemalla nämä myöhemmin läpi.

Tilastotietoja on jonkin verran siivottu, jotta tuloksissa olisi mahdollisimman vähän vääristymiä. Miten alkuperäisiä datasettejä on muokattu, kuvataan yksityiskohtaisemmin samassa vaiheessa, jossa tuloksia esitetään. Tilastotietojen visualisoimiseen kuvien ja taulukoiden avulla panostettiin, jotta työn keskeisimmät löydökset voidaan sisäistää nopeasti ja tarvittaessa jakaa tiiviissä muodossa.

Eroja henkilökohtaisissa palkanosissa analysoitiin lineaarisella regressiolla Microsoft Excelin työkalulla. Regressioanalyysissä yksi selittävä muuttuja jätettiin pois, koska viimeinen organisaatiomuuttuja on täydellisessä lineaarisessa riippuvuussuhteessa toisiin organisaatiomuuttujiin. Analyysin onnistuminen edellyttää, että täydellistä

multikollinearisuutta ei esiinny. Sekä organisaatio- että sukupuolimuuttujat käsiteltiin dummy-muuttujina.

3.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkija, valvoja ja ohjaajat tapasivat ensimmäisen kerran maaliskuun alussa. Tilaisuudessa keskusteltiin yhdessä työn taustasta ja tavoitteista.

Ensimmäisen kuukauden aikana virkamiessuhteen alkamisesta tutkija tutustui aihealueeseen ja työpaikkaan, Valtakunnansyyttäjävirstoon, sekä laati alustavan tutkimussuunnitelman. Työn eri kokonaisuuksiin tutustuminen alkoi jo suunnitelmaa laatiessa. Suunnitelman saatua hyväksynnän eri osia työstettiin vuorotellen ilman selkeätä järjestystä. Tutkija kuitenkin keskittyi koko ajan johonkin tiettyyn osaan enemmän kuin muihin. Isoista kokonaisuuksista valmistui ensimmäisenä palkkausjärjestelmän esittely, sitten kuvaus järjestelmän toimivuudesta, teoriaosuus ja viimeiseksi tulevaisuutta tarkkaileva osio.

Työnantajapuolen edustajien kanssa käytiin keskusteluja koko tutkimusprojektin ajan. Muut haastattelut tehtiin pääasiassa heinä- ja elokuussa.

Diplomityön aihe hyväksyttiin kesäkuussa ja lehdistötiedote kirjoitettiin elokuussa. Valmis työ palautettiin lokakuun alussa. Koko työn ajan tutkija sai tarvittaessa arvokasta tukea sekä työn valvojalta että ohjaajilta.

3.5 Arvioitava järjestelmä

Syyttäjien nykyinen palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön asteittain ajanjaksolla 1.12.2005 - 1.6.2009. Syyttäjien palkka muodostuu pääasiassa kolmesta osasta:

1. tehtäväkohtaisesta palkanosasta, joka perustuu tehtävän vaativuuteen
2. henkilökohtaisesta palkanosasta, joka perustuu henkilön suoritukseen
3. kokemusosasta, joka perustuu henkilön kokemusvuosiin.

Tämän lisäksi syyttäjät voivat saada joitakin lisäpalkkioita esimerkiksi kielitaidosta ja luottamusmiehen tehtävästä. Näihin lisäpalkkioihin ei keskitytä tässä työssä. Sekä työtehtävien vaativuusarvioinnissa että työntekijöiden suoriutuvuusarvioinnissa on käytetty Columbus-järjestelmään pohjautuvaa käsikirjaa, jota on muokattu ottamaan huomioon syyttäjien toimialan erityispiirteitä.

Syyttäjien virkaehdot pohjautuvat valtion virka- ja työehtosopimukseen, joita työmarkkinoiden keskusjärjestöt solmivat useaksi vuodeksi kerrallaan. Nykyisen sopimuksen sopimuskausi on 1.4.2014 - 31.1.2017. Näissä sopimuksissa sovitaan myös palkkojen yleiskorotuksista ja paikallisista eristä, joilla on tarkoitus kehittää palkkausjärjestelmiä. Liite 2 näyttää, miten näitä erä on kohdennettu tarkentavissa virkaehtosopimuksissa syyttäjien sopimusallalla.

Syyttäjälaitokselle ei ole myönnetty virastokohtaisia erä vuoden 2013 jälkeen. Kilpailukyky sopimuksen solmimisen myötä tällaisia erä ei myöskään myönnetä syyttäjien sopimusallalla valtion virka- ja työehtosopimuksessa kaudelle 1.2.2017 - 31.1.2018.

Valtion virkaehtosopimusasetuksen (1203/1987) mukaan valtion neuvotteluviranomainen (eli valtiovarainministeriö) voi antaa keskustason sopimuksen perusteella hallinnonalan neuvotteluviranomaiselle (tässä yhteydessä Valtakunnansyyttäjänvirastolle) ohjeita ja määräyksiä tarkentavan virkaehtosopimuksen neuvotteluun ja tekemiseen. Uuden tarkentavan virkaehtosopimuksen voi tehdä ainoastaan, jos sen aiheuttamista lisämenoista on sovittu keskustason virkaehtosopimuksessa.

3.5.1 Tehtäväkohtainen palkanosa

Henkilön tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy sen mukaan, mille vaativuustasolle hänen tehtävät asettuvat. Syyttäjänlaitoksen tehtäväkokonaisuuksille on laadittu tyyppitehtäväkuvaukset (liite 3) joista ilmenee tehtävien vaativuustaso. Eri palkkausjärjestelmien vaativuustasojen erottamiseksi syyttäjien vaativuustasojen eteen tulee s-kirjain. Vastaavasti syyttäjälaitoksen toimistohenkilökunnan vaativuustasoissa käytetään y-kirjainta.

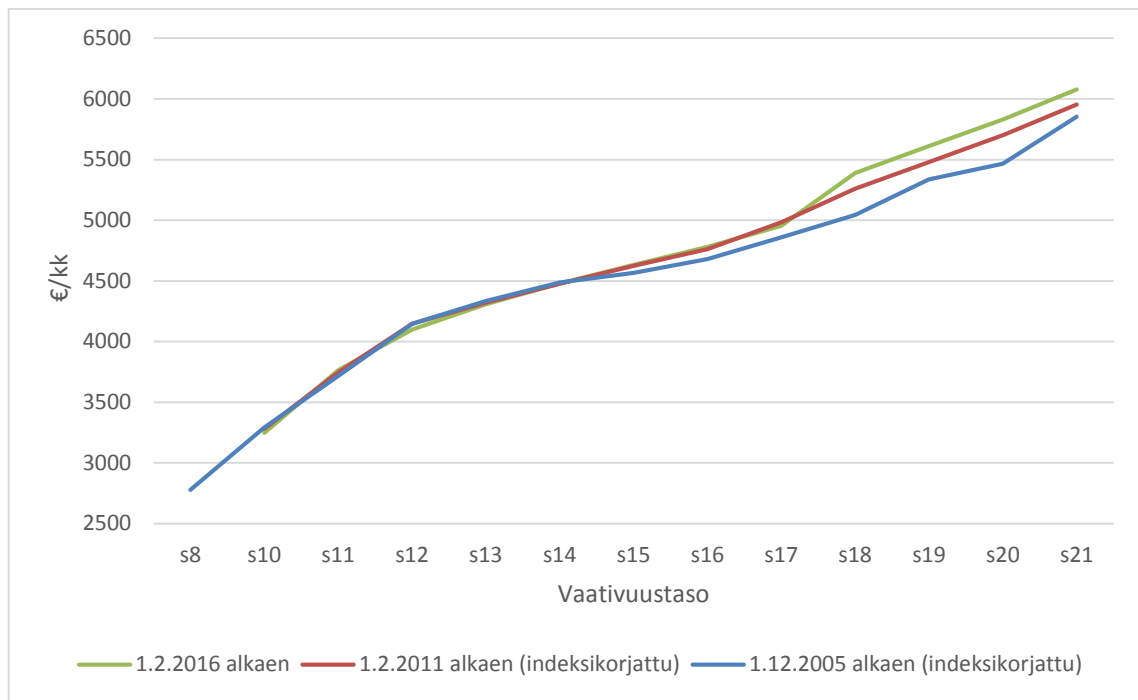
Tehtävien vaativuusarvioinnissa tarkasteltuja tekijöitä ovat Columbus-systeemissä:

1. tehtävän luonne (monipuolisuus, erityisosaaminen ja johtaminen)
2. vastuu ja ratkaisut
3. itsenäisyys
4. vuorovaikutus (myös kansainvälinen)
5. ammatilliset tiedot ja kokemus
6. työympäristö (työolosuhteet ja ihmissuhdekuormitus)
7. tehtävän vaikuttavuus.

Tekijöiden pisteytykset lasketaan yhteen, ja yhteispisteiden perusteella tehtävä sijoitetaan oikealle vaativuustasolle muuntotaulukon avulla. Näitä pisteytyksiä ja muuntotaulukkoa tai -menetelmää ei ole esitelty syyttäjien tarkentavassa virkaehtosopimuksessa.

Tutkija on poiminut kuvaan 2 kolmen ajankohdan tehtäväkohtaiset palkanosat uuden järjestelmän käyttöönotosta nykyhetkeen. Indeksikorjauksien (Tilastokeskus, 2016) jälkeen huomataan, että verrattuna elinkustannuksiin s14-vaativuustasolle asti palkanosa on pysynyt miltei muuttumattomana. Korkeammilla vaativuustasoilla on tapahtunut pientä nousua.

Tehtäväkohtaista palkanosaa on säädetty ainakin kerran vuodessa yleiskorotuksilla ja muilla erillä (liite 2). Virastokohtaisia eriä on kohdistettu enemmän korkeammille tasoille kuin matalille. Erien kohdentamisessa keskeinen arvioitava vaikutus on miesten ja naisten välinen tasa-arvo. Esimerkiksi vuonna 2010 samapalkkaerä kohdennettiin syyttäjien sopimusallalla s8 ja s11 vaativuustasoille naisten palkkauksellisen aseman parantamiseksi. Muita tärkeitä tavoitteita tehtäväkohtaisen palkanosan kehittämisessä on parantaa palkanosan reagointikykyä vaativuusmuutoksiin sekä vaativuuden ja palkanosan johdonmukainen ja kannustava porrastaminen.



Kuva 2. Tehtäväkohtaisen palkanosan kehitys vuosina 2005 - 2016.

Suomessa syyttäjäämmatin syntymästä asti palkkataso on noussut hitaasti mutta varmasti. Ensin syyttäjän tehtävä oli kunnia-asia, ja siitä ei juurikaan saanut aineellista palkkiota. Tästä seurasi, että tehtävän haltija oli useimmiten varakas porvari, jolla oli muitakin tuloja. Myöhemmin tehtävästä saattoi saada korvaukseksi esimerkiksi peltoalaa, kalastusoikeuden tai sakko-osuuksia. Vuoden 1848 jälkeen Helsingin virkamiesten ei enää odotettu keräilevän tuloja muista lähteistä, mutta käytäntö jatkui todennäköisesti ainakin 1970-luvulle asti viskaalien keskuudessa. Ennen kuin se kiellettiin 1928, maaseudulla nimismiehet ja kaupungeissa viskaalit toimivat yleisesti syyttäjän lisäksi asianajajina. Syyttäjänviraston valtiollistaminen vuonna 1978 paransi resurssitilannetta, ja syyttäjien palkkoja pystyttiin nostamaan osaavan henkilöstön houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi. (Jansson, 2014)

Kehityksen hahmottamiseksi, taulukkoon 1 on koottu joitakin parilla viime vuosisadalla syyttäjänä toimineiden virkamiesten peruspalkkoja alkaen vuodesta 1870. Virkanimikkeiden, tehtäväjaon, valuuttojen ja lisätulotason huomattavien muutoksien takia ei ole tarkoituksenmukaista vertailla nykypäivän palkkoja hyvin vanhoihin tilastoihin. (Jansson, 2014) Vertailtavuuden vuoksi palkat esitetään taulukossa myös nykyrahassa, eli korjattuna rahanarvokertoimella (Tilastokeskus, 2015). Tämänhetkiset tehtäväkohtaiset palkat esitetään liitteessä 4.

Taulukko 1. Syyttäjien historiallisia palkkoja Helsingissä ja maaseudulla. Palkat eri kaupungeissa saattoivat vaihdella paljonkin. (Jansson, 2014)

Vuosi	Virka	Peruspalkka / vuosi	Peruspalkka / kuukausi	Nykyrahassa / kuukausi
1870	Viskaali	1 600 mk		670 €
	Nimismies	800 mk		340 €
	Nimismies 10 vuoden kokemuksella	1 000 mk		420 €
	Nimismies 15 vuoden kokemuksella	1 500 mk		630 €
1916	1. kaupunginviskaali	7 400 mk		1 530 €
	kaupunginviskaalit	6 600 mk		1 360 €
1939	1. kaupunginviskaali		6 075 mk	2 150 €
	kaupunginviskaalit		5 300 mk	1 880 €
1959	1. kaupunginviskaali		100 240 mk	2 400 €
	kaupunginviskaalit		90 370 mk	2 170 €

3.5.2 Henkilökohtainen palkanosa

Syyttäjien työsuoritusta arvioidaan kerran vuodessa kehityskeskusteluissa lähiesimiehen kanssa. Näiden arviointien perusteella maksetaan henkilökohtainen palkanosa prosentuaalisena lisänä virkamiehen tehtäväkohtaisesta palkasta. Arviointitekijät työsuoritukselle ovat:

1. ammattitaito ja sen kehittäminen
2. tuloksellisuus ja vastuuntunto
3. yhteistyötaidot
4. muu osaaminen.

Myös asetetut tavoitteet sekä tehtävän asettamat odotukset ja vaatimukset vaikuttavat arviointiin. Lähiesimies laatii ehdotuksen arvioinnista, ja riippuen työntekijän tehtävän vaativuustasosta joko johtava kihlakunnansyyttäjä tai valtakunnansyyttäjä vahvistaa arvioinnin. Arvioinnissa käytetään seuraavaa pisteasteikkoa:

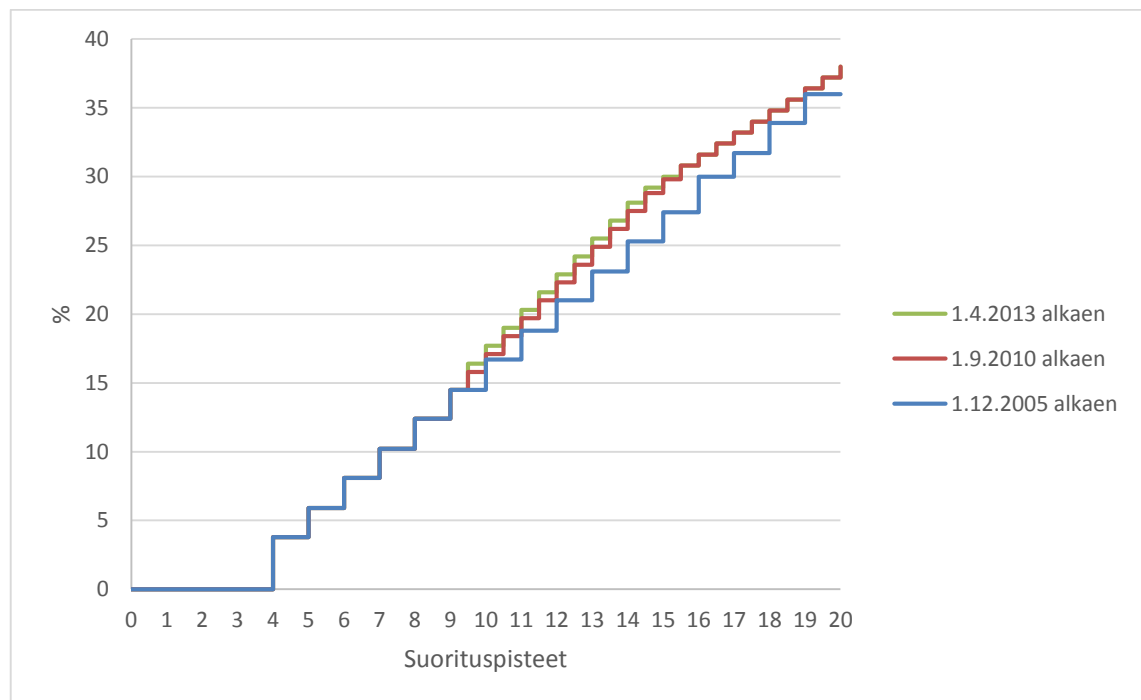
1. riittämätön; kehittämistarvetta
2. tyydyttävä; puutteita joillakin osa-alueilla
3. hyvä; täyttää tehtävän vaatimukset
4. erittäin hyvä; ylittää tehtävän vaatimukset
5. erinomainen; ylittää selvästi tehtävän vaatimukset.

Vuosittaisten arviointien lisäksi tehdään uusi arviointi, jos henkilön tehtävän vaativuus olennaisesti muuttuu kesken arviointijakson. Lyhyet sijaisuudet eivät kuitenkaan

vaikuta vaativuustasoon. Vaativuustason muuttuessa virkamiehelle maksetaan henkilökohtaista palkanosaa, joka perustuu hänen pätevyyteensä, työkokemukseensa ja aikaisempaan suoriutumiseensa.

Uuden syyttäjän tullessa töihin syyttäjälaitokselle hänelle maksetaan ensin henkilökohtaista palkanosaa 8,1 %, ellei ole erityistä syytä maksaa tätä enemmän. Sekä uusille että uudelle vaativuustasolle siirtyneille virkamiehille tehdään uusi arviointi viimeistään kuuden kuukauden päästä, jolloin keskeisemmässä roolissa on suoriutuminen uudessa tehtävässä.

Uuden järjestelmän henkilökohtaista palkanosaa on korotettu virastoerillä vuosina 2010 ja 2013 (kuva 3). Tavoite on, että palkansa olisi tarpeeksi suuri kannustaakseen hyvään suoritukseen ja suorituksen parantamiseen. Vuonna 2010 palkanosaa muokattiin myös niin, että palkka muuttuisi jo puolen suoriutuvuus pisteen muutoksella alkaen pistesummasta yhdeksän. Toisin sanoen palkan reagointia henkilökohtaiseen suoritukseen yritettiin parantaa.



Kuva 3. Henkilökohtaisen palkanosan kehitys vuosina 2005 - 2016.

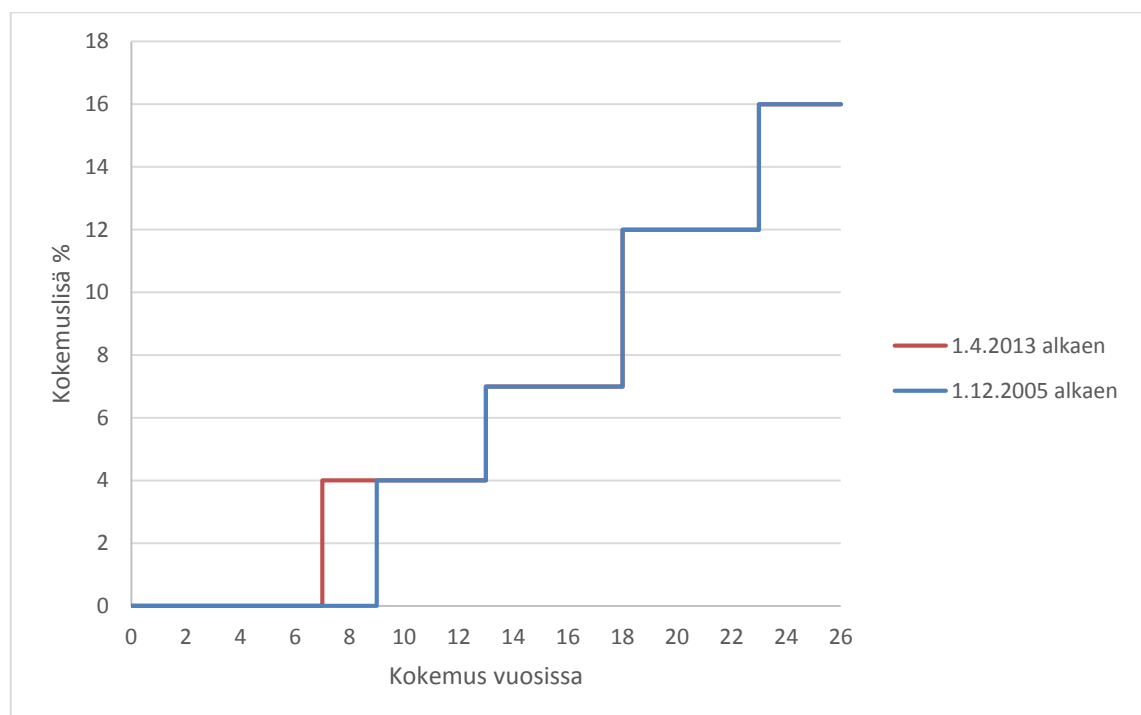
Keskimäärin yhden pisteen korotus suoritusarvioinnissa korottaa henkilökohtaista palkanosaa 1,9 prosenttiyksiköllä. Tämänhetkiset henkilökohtaiset palkanosat esitetään liitteessä 5. Suoritusarvioinnin tekijät ja soveltamisohjeet ovat liitteessä 6.

3.5.3 Kokemusosa

Pidemmän ajan relevantista työkokemuksesta syyttäjä saa kokemusosan eli lisän, joka lasketaan prosentteina tehtäväkohtaisesta palkasta ja riippuu suoraan kokemuksen pituudesta. Relevantiksi kokemukseksi lasketaan pääasiassa lakimiestehtävät oikeus- ja kihlakuntahallinnossa tai muualla. Myös muu syyttäjän työtä selkeästi hyödyttävä kokemus muista tehtävistä voi oikeuttaa lisään.

Kokemus oli yksi palkkaustekijöistä jo syyttäjien edellisessä palkkausjärjestelmässä.

Uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen kokemusosaa on säädetty kerran (kuva 4). Osa vuoden 2013 virastoerästä käytettiin laskemaan kynnystä ensimmäisen tason kokemuslisän saamiseksi yhdeksästä vuodesta seitsemään. Tämänhetkiset kokemusosat esitetään tarkemmin liitteessä 7.



Kuva 4. Kokemusosan kehitys vuosina 2005 - 2016.

3.5.4 Euromääräinen palkka

Kaikkien syyttäjien palkat eivät määräydy suoraan S-systeemin peruspalkasta ja erilaisista lisistä, vaan heille maksetaan euromääräinen palkka. Tälle on historiallisia, virkamiehen tehtäviin liittyviä sekä käytännöllisiä syitä, joita esitellään seuraavaksi.

3.5.4.1 Valtakunnansyyttäjä ja työnantajavirkamiehet

Valtion virkaehtosopimusasetuksen (1203/1987) mukaan ministeriöt päättävät hallinnonalansa virastojen ja laitosten päälliköiden palkoista. Valtakunnansyyttäjän euromääräisen palkan määrää siis oikeusministeriö.

Työnantajavirkamiesten tehtävä on edustaa valtiota valtion virkaehtosopimusten neuvottelumenettelystä tehdyn pääsopimuksen mukaisissa, virkaehtosopimuksista käytävissä neuvotteluissa ja niiden valmistelussa. He toimivat muutoinkin työnantajan edustajina. Työnantajavirkamiehet eivät kuulu S-systeemin, koska silloin he pääsisivät vahvasti vaikuttamaan omaan palkkaansa palkkaneuvotteluissa.

Syyttäjälaitoksen neljä työnantajavirkamiestä ovat tällä hetkellä valtakunnansyyttäjänvirastossa työskentelevät apulaisvaltakunnansyyttäjä, hallintoyksikön päällikkönä toimiva valtiosyyttäjä, henkilöstöasioita käsittelevä valtiosyyttäjä ja hallintoyksikön lakimies. Lähiaikoina tähän saattaa tulla muutoksia valtakunnansyyttäjänviraston organisaatiouudistuksesta johtuen.

Työnantajavirkamiesten palkat määrää valtakunnansyyttäjä. Vaikka kyseessä olevien virkamiesten palkka ei määräydy peruspalkasta ja erilaisista lisistä, suurin piirtein samat vaatavuus-, pätevyys- ja kokemusaspektit vaikuttavat valtakunnansyyttäjän arviointiin ja virkamiesten lopulliseen euromääräiseen palkkaan.

3.5.4.2 Apulaissyyttäjät

Apulaissyyttäjän tittelin merkitys on vaihdellut vuosien varrella (Jansson, 2014). Nykyään apulaissyyttäjät ovat uusia syyttäjiä, jotka osallistuvat harjoittelu- ja koulutusohjelmaan. Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottohetkellä apulaissyyttäjät kuuluivat vielä siihen, ja harjoittelujakson pituus oli yksi vuosi. He asettuivat vaativuustasolle s8, ja heille maksettiin henkilökohtaisena palkanosana 8,1 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta.

1.9.2010 astui voimaan uusi syyttäjien palkkausjärjestelmää koskeva tarkentava virkaehtosopimus, eikä sitä sovellettu apulaissyöttäjiin. Tämän jälkeen vaatavuustaso ei ole ollut käytössä, eikä sitä ole määritelty.

Nykyään uuden syyttäjän perehdytys- ja koulutusjakso kestää kuusi kuukautta ja apulaissyöttäjille maksetaan euromääräinen palkka, joka on 3000 €/kk. Apulaissyöttäjien toimivalta on sama kuin kihlakunnansyyttäjien, mutta juttujen vaatavuus on luonnollisesti alhaisempi. Yleensä kuuden kuukauden jälkeen apulaissyöttäjä jatkaa määräaikaisena kihlakunnansyyttäjänä. (Jansson, 2014)

Marraskuussa 2015 syyttäjälaitoksen virastoissa työskenteli 14 apulaissyöttäjää, josta 3 miehiä ja 11 naisia.

3.5.4.3 Takuupalkka

Henkilöt, jotka ovat olleet keskeytyksettä vakinaisessa palvelusuhteessa syyttäjälaitoksessa uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottohetkellä ja sen jälkeen, ovat oikeutettuja euromääräiseen takuupalkkaan. Takuupalkka maksetaan, jos se on korkeampi kuin uuden järjestelmän mukaan määräytyvä palkka.

Keskustasolla sovitut yleiskorotukset korottavat myös takuupalkkoja. Takuupalkkaa saaville henkilöille tehdään vuosittaiset suoritusarvioinnit, jotta takuupalkkaa ja uuden järjestelmän palkkaa voidaan verrata. Jos takuupalkkaa saava henkilö itse hakeutuu alemman vaatavuustason tehtäviin, hänen takuupalkkansa alenee vastaavasti.

Ennen vuoden 1996 kihlakuntauudistusta paikallisina syyttäjäviranomaisina toimivat kaupungeissa kaupunginviskaalit ja maaseudulla nimismiehet. Moni nimismies hoiti sekä poliisi-, ulosotto- että syyttämistehtäviä. Kaupunginviskaalit olivat oikeusministeriön alaisia, kun taas nimismiehet olivat osa sisäministeriön poliisiorganisaatiota. Uusi, yhtenäinen päätoimisten syyttäjien syyttäjälaitos toimii kokonaisuudessaan oikeusministeriön alaisuudessa, ja paikallisina syyttäjäviranomaisina koko maassa ovat kihlakunnansyyttäjät. (Jansson, 2014)

Vanhassa palkkausjärjestelmässä syyttäjän virassa toimineet entiset nimismiehet olivat oikeutettuja kihlakuntalisään, joka määriteltiin vuonna 1996 kihlakuntauudistuksen yhteydessä solmitussa tarkentavassa virkaehtosopimuksessa. Kun syyttäjien uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2005, kihlakuntalisä sisällytettiin takuupalkkaan. (Valtioneuvoston oikeuskansleri, 2007)

Marraskuussa 2015 takuupalkkaa maksettiin 2 henkilölle. Määrä on selkeästi laskussa, vielä vuonna 2013 se oli 6. Se, että joillekin edelleen maksetaan takuupalkkaa, osoittaa, että uusi palkkausjärjestelmä ei ole nostanut palkallista kannustavuutta kaikkien virkamiesten kohdalla.

3.5.4.4 Lyhyet määräaikaiset virkasuhteet

Määräaikaisiin virkasuhteisiin, jotka on tarkoitettu kestäämään alle kuusi kuukautta, ei sovelleta suoritusarviointia, vaan virkamies saa euromääräisen palkan. Jos virkasuhde jatkuu kuutta kuukautta pidempään, tehdään suoritusarviointi, ja arvioinnin palkkavaikutus tulee voimaan kuuden kuukauden määräajan jälkeisen seuraavan kuukauden alusta.

Marraskuussa 2015 euromääräistä palkkaa maksettiin 9 henkilölle (yllä mainittujen henkilöstöryhmien lisäksi). Syitä määräaikaisuuteen olivat sijaisuus, avoimen viran tehtävien hoito väliaikaisesti ja työn luonne (esim. projektitehtävät).

3.5.5 Virkarakenne

Taulukossa 2 esitetään syyttäjien virkarakenne. Tämä on tärkeää taustatietoa lukijalle, koska myöhemmin tarkastellaan sekä palkkakuluja kokonaisuudessaan että keskimääräisiä palkka- ja arviointipiste-eroja sukupuolten ja vaativuustasojen välillä. Taulukon lähteenä on käytetty marraskuun 2015 palkkatietoja Palkeista ja työnantajavirkamiesten kohdalla vuoden 2015 virkaluetteloa BOXI-järjestelmästä. Taulukossa ilmenevät maakunnansyyttäjät hoitavat nykyään samankaltaisia tehtäviä Ahvenanmaalla kuin kihlakunnansyyttäjät muualla Suomessa.

Taulukko 2. Virkarakenne syyttäjillä, joille maksettiin palkkaa marraskuussa 2015.

Nimike ja vaativuustaso	Naiset	Miehet	Yhteensä
Valtakunnansyyttäjä		1	1
Euromääräinen palkka		1	1
Apulaisvaltakunnansyyttäjä		1	1
Euromääräinen palkka		1	1
Valtionsyyttäjä	7	6	13
s20	2	1	3
s18	5	3	8
Euromääräinen palkka		2	2
Neuvotteleva virkamies	2		2
s16	2		2
Lakimies	1		1
Euromääräinen palkka	1		1
Johtava kihlakunnansyyttäjä	2	8	10
s21		5	5
s19	2	3	5
Kihlakunnansyyttäjä	166	158	324
s16	34	45	79
s13	23	21	44
s12	50	55	106
s11	54	31	86
Euromääräinen palkka	4	5	9
Takuupalkka	1	1	2
Johtava maakunnansyyttäjä		1	1
s14		1	1
Maakunnansyyttäjä		2	2
s12		1	1
s11		1	1
Apulaissyttäjä	11	3	14
Euromääräinen palkka	11	3	14
Kaikki yhteensä	189	180	369

Virkarakenteessa on viimeisten kymmenen vuoden aikana tapahtunut kaksi suurta muutosta. Ensinnäkin vaativuustasot s8, s10, s15 ja s17 eivät ole enää käytössä, ja s11-tasolla syyttäjien määrä on ollut laskussa. Tasoilla s12, s13 ja s16 taas syyttäjien määrä on kasvanut merkittävästi. Keskimääräinen vaativuustaso on siis noussut. Tämä on ollut tietoinen toimenpide, jolla pyritään vastaamaan vaativien juttujen osuuden kasvuun. Toiseksi, naisten määrä on lisääntynyt selvästi ja on ohittanut ensimmäisen kerran miessyyttäjien määrän vuonna 2014. Muutokset huomaa vertailtaessa

taulukkoita 2 ja 3. Taulukon 3 lähteenä on käytetty vuoden 2005 sopimusneuvotteluiden liitettä uuden järjestelmän mukaisesta virkarakenteesta ja palkkakustannusseurauksista.

Taulukko 3. Virkarakenne uuden järjestelmän käyttöönottohetkellä 2005.

Vaativuustaso	Uusi luokitus	Naiset	Miehet	Yhteensä
s17.1	s21		1	1
s17	s20	1	3	4
s16.1	s19			
s16	s18	2	5	7
s15.1	s17	1	4	5
s15	s16		3	3
s14.1	s15	6	20	26
s14	s14	2	14	16
s13	s13	5	2	7
s12	s12	16	62	78
s11	s11	58	80	138
s10	s10	8	11	19
s8	s8	10	10	20
Kaikki yhteensä		109	215	324

4 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään analyysin keskeisiä löydöksiä. Käsittely seuraa samaa järjestystä kuin tutkimuskysymykset.

4.1 Nykyisen järjestelmän toimivuus

4.1.1 Tehtäväkohtainen palkanosa

Tehtäväkohtainen palkanosa muodostaa selkeästi suurimman osan virkamiesten palkoista. Sen toimivuuteen, kannustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen on siis tärkeää panostaa. Tarkoituksenmukainen ja yhdenmukainen soveltaminen ovat yhtä tärkeitä kuin vaativuuden arviointijärjestelmän valinta ja rakentaminen. Uralla etenemisen edellytykset ovat kiinni siitä, kuinka monta vaativuustasoa on olemassa, miten ne määritetään ja kuinka joustavasti niiden välillä voi siirtyä.

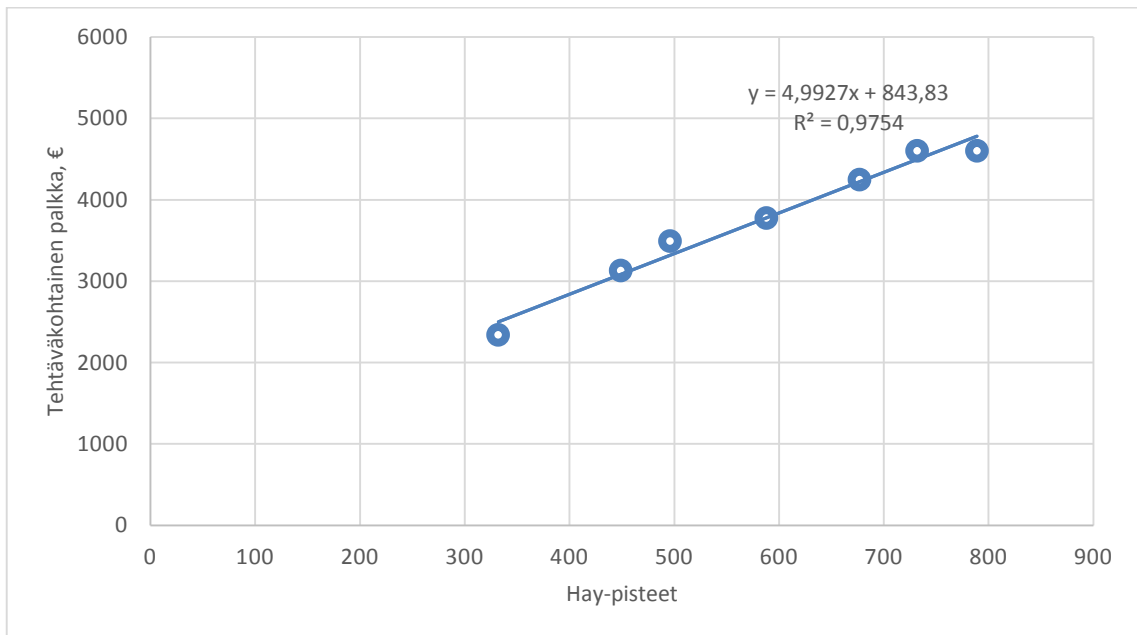
Vaativuustasoja on käytössä monta, mutta kaksi kolmasosaa syyttäjistä asettuvat tasoille s11, s12 ja s13 (katso taulukko 2). Jos tällä vaativuusalueella olisi enemmän tasoja, kokemusosa ei olisi tarpeen erottelevaan tietyllä tasolla kauan työskennelleitä vähemmän kokeneilta. Jos lisää vaativuustasoja otetaan käyttöön, pitää varmistaa, että palkkaerot näiden välillä ovat edelleen tarpeeksi suuret kannustaakseen hakua korkeammalle tasolle. Nykyisin palkankorotus tasolta s11 tasolle s12 on merkittävä, melkein yhdeksän prosenttia. Palkkaero s12- ja s13-tasojen välillä on noin viisi prosenttia ja s13- ja s16-tasojen välillä noin yksitoista prosenttia (liite 4).

Nykyisessä tarkentavassa virkaehtosopimuksessa perussyyttäjien vaativuustasot määritetään juttujen vaativuuden avulla. Etenkin jos lisää tasoja otettaisiin käyttöön, pitäisi selkeästi määrittää, miten myös muut tekijät vaikuttavat henkilön vaativuustasoon. Muuten voi yhä useammin syntyä erimielisyyksiä henkilöiden vaativuustasoista, joita joudutaan käsittelemään arviointi- ja kehittämisryhmässä. Erimielisyydet luultavasti vähenisivät, jos vaativuuskriteerit olisivat selkeästi mitattavissa, kuten virastojohtajien kohdalla viraston syyttäjien määrä. Apulaispäälliköille on yksi vaativuustaso, eikä heidän vaativuustasonsa riipu alaisten määrästä tai vaativuustasoista (liite 3). Siinä määrin kuin apulaispäälliköiden kesken on vaihtelua tehtävien vaativuudessa, tämä pitäisi huomioida asettamalla heidät eri

vaativuustasoille. Esimerkiksi säännöllinen toimiminen virastopäällikön sijaisena varmasti vaikuttaa tehtävän vaativuuteen.

Siirtyminen korkeammille vaativuustasoille vaatii nykyjärjestelmässä erikoistumista tai esimiehisyttä. Moniosaajille ei ole tarjolla korkean vaativuustason virkoja. Riski on, että erikoissyttäjäksi hakeudutaan palkan vuoksi eikä siksi, että tehtävä kiinnostaisi. Joustavassa järjestelmässä pitäisi pystyä siirtymään valitsemallaan urapolulla eteenpäin. Toisaalta myös mahdollisuus siirtyä polulta toiselle (esim. erikoissyttäjistä apulaispäälliköksi) voi antaa työntekijälle innostavaa vaihtelevuutta työhön ilman, että palkassa välttämättä tapahtuu muutoksia.

Hay Groupin tutkimuksessa 2006 selvisi, että peruspalkat eri vaativuustasoilla olivat hyvin linjassa vaativuuspisteiden kanssa. Vaativuusarviot suoritettiin käyttämällä apuna Profile Guide Chart -menetelmää yhteistyössä työmarkkinalaitoksen ja oikeusministeriön edustajien kanssa. Arvioinnin kohteena oli seitsemän tehtäväkokonaisuutta apulaissyttäjistä yksikön päällikkönä toimivaan valtionsyöttäjään. Yhdistettäessä vaativuusarviointipisteet vuoden 2006 tehtäväkohtaisten palkkojen kanssa huomataan, että tehtäväkohtaiset palkat nousevat hyvin suoraviivaisesti vaativuuden kasvaessa (kuva 5). Selkeä yhteys vaativuuden ja palkan välillä tukee vahvasti järjestelmän oikeudenmukaisuutta ja ymmärrettävyyttä.



Kuva 5. Vaativuusarvioinnin pisteiden ja tehtäväkohtaisen palkan välinen suhde 2006.

Vuoden 2006 jälkeen tehtävien vaativuuksissa on todennäköisesti tapahtunut muutoksia. Ainakin tehtäväkohtaisissa palkoissa on tapahtunut muutoksia. Siksi olisi hyvä suorittaa uusi arviointi kaikista tehtävistä mahdollisimman analyyttisesti ja objektiivisesti. Tärkeää olisi myös, että arviointien pisteytykset ovat helposti saatavilla kaikille syyttäjien tarkentavan virkaehtosopimukseen kuuluville, esimerkiksi sopimuksessa tai intranetissä. EU-tuomioistuimen päätöksen mukaan arviointijärjestelmän kuuluu olla avoin niin, ”että sen piiriin kuuluvat työntekijät voivat itse päätellä, miksi työ on arvioitu tietyllä tavalla ja mistä työn kokonaisvaativuus on todellisuudessa peräisin” (Valtion työmarkkinalaitos, 1996, s. 40). Nykyjärjestelmän luonnissa työntekijöiden edustajat olivat sitä mieltä, että syyttäjien työn vaativuutta ei voi arvioida kaavamaisesti, koska jutuissa voi olla niin suuria eroja. Siksi päädyttiin siihen, että vaativuustasot eivät perustuisi oikeaoppiseen Columbus-arviointiin. Vaativuustasot räätälöitiin huomioimaan syyttäjän työn ominaispiirteitä.

4.1.2 Henkilökohtainen palkanosa

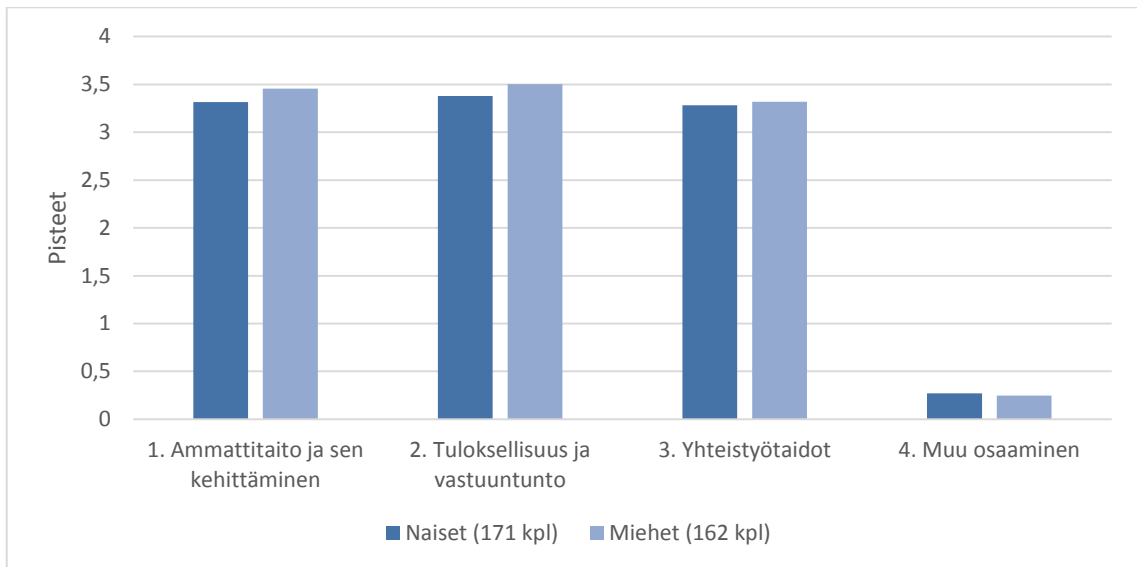
Suorituspisteiden alueella 0 - 9 voidaan antaa puolikkaita pisteitä, mutta niillä ei aina ole palkkavaikutusta (kuva 3). Tämä voi olla erittäin turhauttavaa nuoremmille ja muillekin tehtävässään lyhyemmän ajan toimineille syyttäjille. Tämä voi myös johtaa siihen, että esimiehet myöntävät korkeammat pisteet liian nopeasti ja joutuvat tilanteeseen, jossa ei ole enää pelivaraa pisteiden nostamiseen. Kannustamismielessä tämä on huono asia. Molemmat aspektit vähentävät palkan reagoitakykyä suorituksen muutoksiin. Tehtäväkohtaista palkanosaa pitäisi muokata niin, että koko pisteskaalalla palkka reagoisi puolikkaisiin pistemuutoksiin.

4.1.2.1 Sukupuolten välisten erojen tarkastelu

Hyvin keskeinen palkkauksen oikeudenmukaisuuden periaate on, että samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan sama palkka, sukupuolesta riippumatta. Siksi palkkausjärjestelmän arvioinnissa onkin tärkeää tarkastella eroja naisten ja miesten palkoissa. Tässä luvussa analysoidaan eroja naisten ja miesten suoritusarviointien keskiarvopisteissä (kuva 6) koska yhteispisteet vaikuttavat suoraan henkilöiden lopulliseen palkkaan. Datana on käytetty vuoden 2016 arvioinnit Arvi-järjestelmästä.

Kolmella ensimmäisellä arvioitavalla osa-alueella miehillä on keskimäärin korkeammat pisteet. Neljännellä osa-alueella (muu osaaminen) naisilla sen sijaan on jonkin verran

korkeammat pisteet keskimäärin. Muuta osaamista tarkastellaan läheisemmin seuraavassa luvussa ja huomataan, että piste-ero muussa osaamisessa johtuu enimmäkseen siitä, että naiset ovat suorittaneet enemmän jatkotutkintoja. Mistä ero ensimmäisillä kolmella osa-alueella johtuu, sitä ei pysty selittämään samalla tavalla datan perusteella.



Kuva 6. Suoritusarviointien keskimääräiset pisteet osa-alueittain vuonna 2016.

Yhteispisteiden tarkastelemiseksi hieman läheisemmin tutkija suoritti regressioanalyysin Palkeiden marraskuun 2015 palkkatietojen perusteella. Selitetty muuttuja oli henkilökohtainen palkanosa. Selittäviksi muuttujiksi valittiin vaativuustaso, sukupuoli, ikä, kokemus (kokemusosa, koska tarkempaa tietoa henkilöiden kokemusvuosista ei ollut saatavilla), ja organisaatio (eli virasto). Datasta poistettiin henkilöt, joilla ei ollut vaativuustasoa (eli he saivat euro- tai takuupalkkaa). Myös yksi nainen ja yksi mies, jotka jostain syystä esiintyivät kahdella rivillä (per henkilö), poistettiin datasta. Jäljelle jäi 337 henkilöä.

Sukupuoli-muuttujan (dummy, 0 = nainen, 1 = mies) painokertoimeksi tuli -0,28. Tämä tarkoittaa, että jos henkilö on mies, se tilastollisesti alentaa hänen henkilökohtaista palkanosaansa 0,28 prosenttiyksiköllä. Tulos ei kuitenkaan ole läheskään tilastollisesti merkittävä p-arvon ollessa 0,49. P-arvo ilmoittaa, millä todennäköisyydellä mitattu ero on pelkästään sattumaa. Ero miesten ja naisten suoriutuvuuspisteissä ei siis johdu sukupuolesta vaan muista tekijöistä.

Regressiomallissa vaativuustasolla ja kokemuksella oli tilastollisesti merkittävä korottava vaikutus henkilökohtaiseen palkanosaan. Niiden painokertoimiksi tulivat 0,49 ja 0,36. Vastaavat p-arvot olivat alle 0,01. Muuttujien korrelaatiomatriisi ja regressioanalyysin tulokset löytyvät liitteestä 8.

Kuten taulukko 4 osoittaa, miehet asettuvat keskimäärin korkeammalle vaativuustasolle, ja heillä on myös keskimäärin enemmän ikää ja kokemusta. Tästä ja edellä todetusta regressioanalyysin tuloksesta seuraa, että heillä on keskimäärin naisia korkeampi henkilökohtainen palkanosa.

Taulukko 4. Regressioanalyysin datasetin naisten ja miesten määrät sekä niiden keskimääräinen vaativuustaso, ikä, kokemusosa ja henkilökohtainen palkanosa.

Sukupuoli	Määrä	Vaativuustaso	Ikä (vuosia)	Kokemusosa	Henk. koht. osa
Naiset	171	13,02	43,65	7,96 %	17,69 %
Miehet	166	13,59	49,78	11,66 %	18,82 %
Kaikki yhteensä	337	13,30	46,67	9,78 %	18,25 %

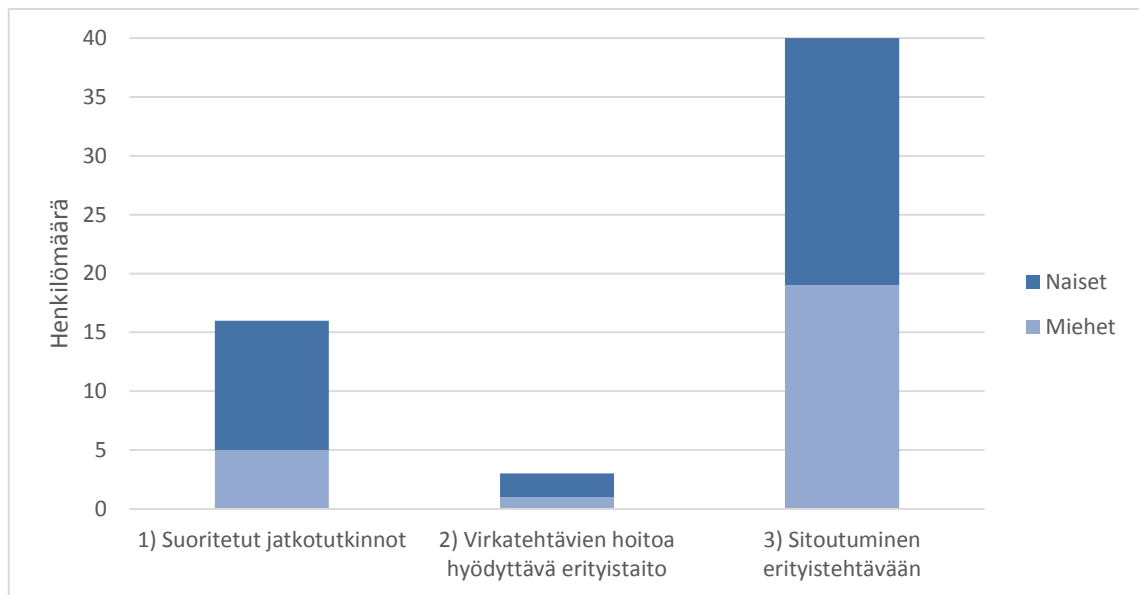
4.1.2.2 Muu osaaminen

Syyttäjä voi myös saada korvausta sellaisesta osaamisesta, ”joka ei varsinaisesti kuulu perustehtävään, mutta joka on organisaatiossa hyödynnettävissä ja jota henkilö käyttää”.

Tämä suoritusarvioinnin neljäs osa-alue ei ole samalla tavalla altis esimiehen subjektiivisuudelle, koska useimmissa tapauksissa on suoraviivaista arvioida, onko henkilöllä kyseistä erityistä tutkintoa, taitoa tai vastuuta vai ei. Huomioiden, että otos on 333 henkilöä, kuva 7 osoittaa, että ainoastaan pieni osa syyttäjistä saa korvausta tämäntyyppisistä tiedoista ja taidoista.

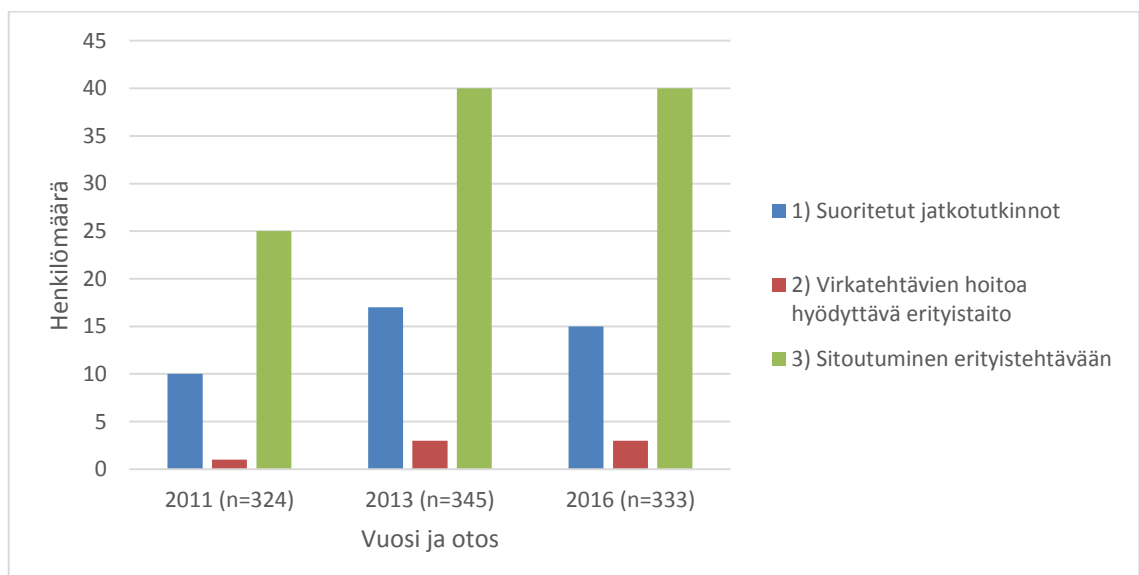
Vuoden 2016 suoritusarvioinneissa 16 henkilöä sai pisteitä suoritetusta jatkotutkinnosta. Selkeä enemmistö heistä oli naisia. Tavallisimmat suoritettut tutkinnot olivat oikeustieteiden lisensiaatti (6 kpl) ja kauppatieteiden maisteri (4 kpl).

Liite 6 esittää tarkemmin, mistä ja miten paljon voi saada lisäpisteitä suoritusarviointiin. Nämä pisteet eivät vaikuta suorituspisteiden keskiarvoihin, joita seurataan virastotasolla.



Kuva 7. Niiden henkilöiden määrä, jotka saivat lisäpisteitä suoritusarviointiinsa muusta osaamisestaan vuonna 2016.

Muusta osaamisesta myönnetään pisteitä selkeästi enemmän kuin viisi vuotta sitten. Kasvua on ollut noin 50 % (kuva 8). Kuitenkin kolmen viime vuoden aikana määrät eivät ole juurikaan muuttuneet.



Kuva 8. Kehitys niiden henkilöiden määrissä, jotka saavat lisäpisteitä muusta osaamisestaan.

Muun osaamisen huomioiminen henkilökohtaisessa palkanosassa tekee palkkausjärjestelmästä turhan monimutkaisen ja siten vaikeamman ymmärtää. Henkilökohtaisen palkanosan toiset komponentit ovat esimiehen arvioinnin kohteena, kun taas muusta osaamisesta myönnetään pisteitä automaattisesti, jos henkilöllä on oikeutettavaa tietoa, taitoa tai vastuuta. Komponentin nimikin on hieman harhaanjohtava, koska joillakin pisteillä korvataan pikemmin lisätehtävästä kuin lisäosaamisesta.

Muun osaamisen palkitsemisella halutaan tukea syyttäjän työtä parantavan tiedon ja osaamisen hankkimista ja vastuun ottamista. Tämä on strategisesti tärkeää. Kuitenkin järjestelmän ymmärrettävyyden ja käytännöllisyyden kannalta olisi tarkoituksenmukaisempaa palkita niistä järjestelmän muilla komponenteilla. Sitoutuminen erityistehtävään pitäisi huomioida jo tehtäväkohtaisessa palkanosassa. Avainsyyttäjiä palkittiin aiemmin muun osaamisen pisteillä, mutta heidät siirrettiin 1.9.2010 vaativuustasoille s12 ja s13. Samalla tavalla poliisirikosten tutkinnanjohtajan tehtävälle pitäisi määrittää vaativuustaso.

Suoritetut relevantit akateemiset jatko- tai lisätutkinnot oikeuttavat automaattisesti lisäpisteisiin. Jos idea on, että koulutus lisää syyttäjän pätevyyttä ja johtaa parempaan työsuoritukseen, tämän voisi huomioida henkilökohtaisen palkanosan kolmella ensimmäisellä osa-alueella. Toisaalta taas lisäpisteiden kannustava vaikutus koulutukseen hakeutumiseen saattaa olla voimakkaampi, jos ne saa automaattisesti jatkotutkinnon suoritettuaan.

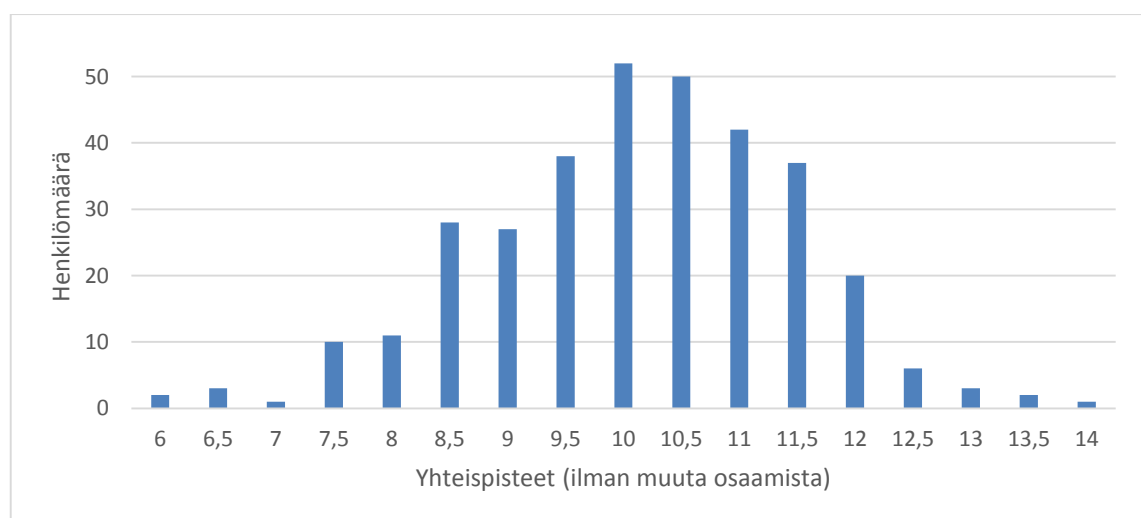
Edellä mainitut periaatteet pätevät myös virkatehtävien hoitoa hyödyttäviin erityistaitoihin. Näistä myönnetään pisteitä vain hyvin harvalle (katso kuva 8), eikä selkeitä ilmoitettuja kriteereitä näiden pisteiden saamiseksi ole. Esimerkiksi erittäin laajojen juttujen prosessiosaamisesta on palkittu näiden pisteiden kautta. Selkeiden kriteereiden puute saattaa johtaa siihen, että näitä pisteitä myönnetään epä johdonmukaisesti.

4.1.2.3 Yhteispisteet eri vaativuustasoilla

Korkeamman vaativuustason työntekijältä odotetaan muita parempaa suorituskyyä kaikilla kolmella arvioitavalla osa-alueella. Tämä tarkoittaa, että kun siirrytään ylemmälle tasolle, odotukset ja vaatimukset sekä vertailuryhmä ja sen suorituskyy muuttuvat. Jostain asiasta, josta alemmalla tasolla on saanut lisäpisteitä, ei saa niitä

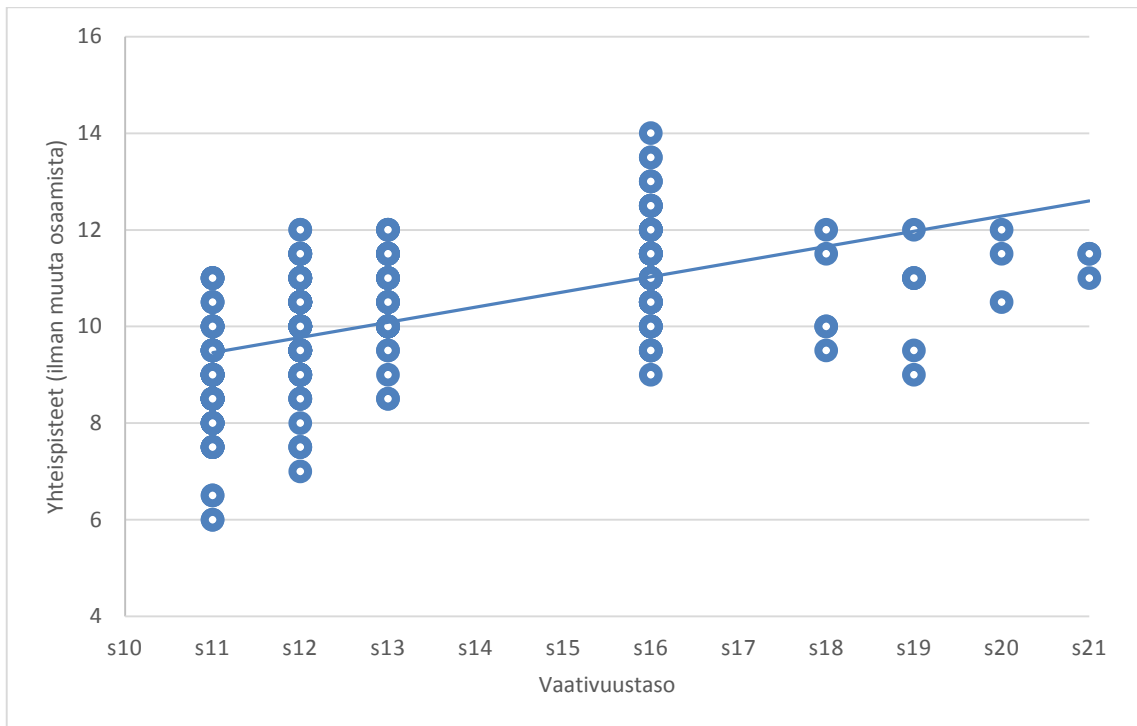
enää korkeammalla tasolla, jos tämä asia sisältyy tehtävän vaatimuksiin ja valintakriteereihin. Jos suoritusarvioinnissa otetaan tarkasti huomioon eri tasojen asettamat vaatimukset, ei pitäisi olla mahdollista, tai ei ainakaan ole tarkoituksenmukaista, että kovin moni saa jostain osa-alueesta neljä pistettä tai enemmän. Siinä tapauksessa tason asettamat vaatimukset ovat turhan alhaiset. Neljän pisteen saamiseksi suorituksen pitäisi olla erittäin hyvä, ja henkilön pitäisi ylittää tehtävän vaatimukset. Kun kyse on henkilökohtaisesta suoriutuvuudesta, arvioinnin vertailukohteena pitäisi olla tehtävän vaatimukset ja henkilön kanssa sovitut tavoitteet, eivätkä muut vaativuustasolla olevat henkilöt.

Henkilökohtaista suoritusta arvioiville esimiehille on annettu tavoitekeskiarvot, jotta arviointiskaalaa voidaan käyttää eri virastoissa johdonmukaisesti. (Tavoite)keskiarvopisteiden eri vaativuustasoilla pitäisi olla suurin piirtein samat ja tarpeeksi alhaiset. Muuten (tällä hetkellä etenkin vaativammilla tasoilla) esimiehillä on liian vähän pelivaraa pisteiden korottamiseen. Kun mahdollisuus pisteiden korottamiseen on pieni, henkilökohtainen palkanosa ei toimi aiotulla tavalla kannustimena henkilökohtaisen suorituksen parantamiseen. Kuva 9 näyttää yhteispisteiden jakauman 2016. Muuta osaamista ei laskettu mukaan, koska se ei ole esimiesten arvioinnin kohteena. Yhteispisteiden keskiarvo oli 10,12. Korkeammat pisteet kuin 9 oli 75 prosentilla syyttäjistä. Valtakunnansyyttäjänviraston ohjeistuksen mukaan kunkin paikallisen viraston pisteiden keskiarvon tulee olla enintään 8,25 - 10,75.



Kuva 9. Suoritusarviointien yhteispisteiden jakauma vuonna 2016.

Kuva 10 esittää yhteispisteiden jakauman vaativuustasoittain. Kuvaan on myös sovitettu regressiosuora pienimmän neliösumman menetelmällä. Kuvassa tummempi pallo tarkoittaa, että samanlaisia muutoksia on ollut useampia. Datana on käytetty vuoden 2016 suoritusarviointeja ja vaativuustasoja Arvi-järjestelmästä. Kuten näkyy, etenkin s11 - s16 -tasoilla yhteispisteiden trendi on selvästi nouseva, kun siirrytään vasemmalta oikealle.



Kuva 10. Suoritusarviointien yhteispisteiden jakauma vaativuustasoittain vuonna 2016.

1.4.2015 alkaen kihlakunnansyyttäjien suoritusarvioinnit vahvistavat johtavat kihlakunnansyyttäjät. Ennen tätä ajankohtaa valtakunnansyyttäjä vahvisti kaikkien syyttäjien arvioinnit. Kuvasta 10 näkyy, että nouseva trendi ei ole yhtä voimakas tasoilla s18 - s21, joilla suoritusarvioinnit vahvistaa valtakunnansyyttäjä. Myös näillä tasoilla keskiarvopisteet ovat aika korkeita, mutta kenelläkään ei ole yli kolmeatoista pistettä.

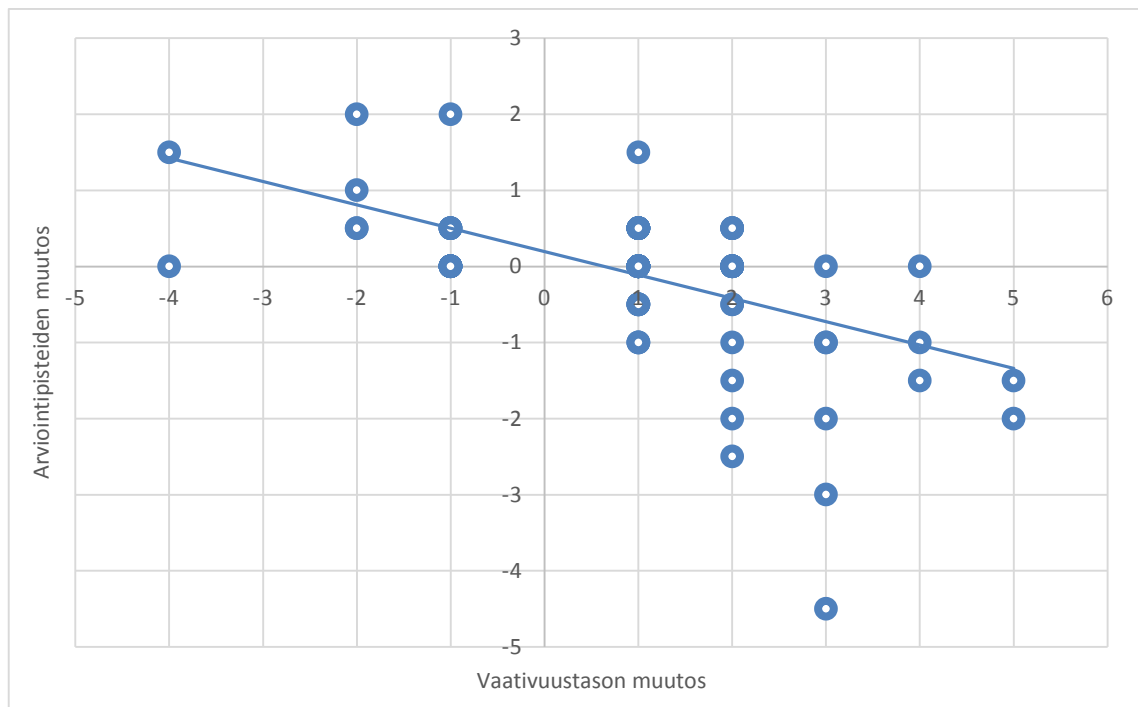
Yksi osasy syy nykyiseen nousevaan trendiin voisi olla, että suoritusarviointilomakkeessa olisi samat arviointiperusteet kaikille. Tyypikuvaukset ovat hyvin suppeat eivätkä määritä esimerkiksi sitä, kuinka laajaa yhteistyöverkkoa tietyn vaativuustason syyttäjältä vaaditaan tai odotetaan. Tämän seurauksena henkilön pisteitä ei tarpeeksi

usein palauteta perustasolle hänen siirtyessään korkeammalle vaativuustasolle. Tehtäväkuvauksen pitäisi olla kuin työnhakuilmoitus, jonka perusteella työtä tuntematonkin saa selkeän kuvan tehtävästä, siinä vastaan tulevista tilanteista ja tehtävänhaltijalta vaaditusta osaamisesta. (Karppinen ym., 2005) Tarkat tehtäväkuvaukset tuovat myös selkeyttä tehtävä- ja vastuujakoon, jonka puolestaan pitäisi nostaa organisaation tehokkuutta (Gilbreath & Harris, 2002).

4.1.2.4 Pisteytys henkilön vaativuustason muuttuessa

Vuosittaisten suoritusarviontien lisäksi Valtakunnansyyttäjäviraston ohjeistuksen mukaan henkilöstä pitää tehdä uusi arvio, jos hänen vaativuustasonsa muuttuu kesken vuoden uuteen tehtävään siirryttäessä. Korkeamman vaativuustason tehtävä asettaa korkeampia vaatimuksia sen suorittajalle, joten lähtökohtaisesti tämän pitäisi alussa näkyä suorituspisteiden alenemisena. Uudessa tehtävässä voi vain harvoin heti alussa suoriutua yhtä hyvin kuin kokeneempi henkilö. Kun uudessa tehtävässä harjaantuu, suoritustaso paranee ja pisteitä voi taas saada enemmän.

Tarkistaakseen, onko tätä ohjeistusta seurattu myös käytännössä, tutkija yhdisti vuosien 2013 - 2016 arvioinnit Arvi-järjestelmästä. Koska Arvi-järjestelmään on tallennettu myös henkilöiden vaativuustasot, tästä datasta pystyy selvittämään, miten suorituspisteet ovat muuttuneet vaativuustason muuttuessa. Datasta löytyi 114 tapausta, joissa henkilön vaativuustaso oli joko noussut tai laskenut. Kuvasta 11 selviää, minkälainen pistereaktio on ollut näissä tilanteissa. Keskimäärin ohjeistusta on seurattu hyvin. Kuitenkin on useita tapauksia, joissa sekä vaativuustaso että suorituspisteet ovat nousseet. Aiheesta voisi siis antaa vielä tarkempaa ohjeistusta. Tavallisin reaktio oli, että arviointipisteitä ei muutettu (62 tapausta). Muutoksia muun osaamisen pisteissä ei huomioitu. Haastatteluissa nousi esiin mielipide, että eri virastoissa vaativuuden muutoksin suhtaudutaan suoritusarvioinnissa vaihtelevasti. Tilastollisen aineiston perusteella ei kuitenkaan voinut arvioida, onko pistereagoinnissa virastotasolla selkeitä eroavuuksia.



Kuva 11. Vaativuustason muutoksen vaikutus suorituspisteisiin vuosina 2013 - 2016.

4.1.2.5 Pisteiden vaihtelu

Vaikka kolmen ensimmäisen osa-alueen koko arviointiskaala 1 - 5 pistettä on käytettävissä, sitä käytetään suppeasti. Tämä ei ole tarkoituksenmukaista, koska jos vaihtelu käytännössä on hyvin pieni, työntekijöiden on omalla panoksellaan hyvin vaikeata vaikuttaa palkkaansa.

Vuoden 2016 arvioinneissa vaihteluvälit osa-alueittain olivat:

- ammattitaito ja sen kehittäminen: 2 - 4,5 pistettä
- tuloksellisuus ja vastuuntunto: 2 - 5 pistettä
- yhteistyötaidot: 2 - 4,5 pistettä
- muu osaaminen: 0 - 4 pistettä
- yhteispisteet: 6 - 15 pistettä.

Henkilökohtaisen palkanosan idea on palkita ahkeruudesta ja kannustaa oman suorituksen ylläpitämiseen ja parantamiseen. Jotta tämä toimisi käytännössä, oman suorituksen parantamisen pitäisi selvästi näkyä palkan nousuna. Vastaavasti myös oman suorituksen heikkenemisen pitäisi näkyä palkan laskuna. Sekä porkkana että keppi ovat yleensä tehokkaita ohjaamisen työkaluja. Palkkavaikutus ei kuitenkaan saa

tapahtua liian nopeasti. Sekä tehtäväkohtaisen että henkilökohtaisen palkanosan pitäisi olla sen verran vakaita, että työntekijä voi suunnitella tulevaisuuttaan (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015). Suorituksen heiketessä siihen pitää suhtautua inhimillisesti ja ensin selvittää syy heikentymiseen.

Keskimäärin yhden pisteen korotus suoritusarvioinnissa korottaa henkilökohtaista palkanosaa 1,9 prosenttiyksiköllä. Kuitenkin kuvan 3 käyrän muodon vuoksi yhteispisteiden 6 - 15 alueella tämä korotus on keskimäärin noin 1,51 prosenttiyksikköä. Marraskuun 2015 palkkatilastojen mukaan syyttäjien keskimääräinen tehtäväkohtainen palkanosa oli 4296,81 €, joten yhden suoriutuvuuspisteen korotus olisi tarkoittanut euroissa:

$$1,50625 \% * 4296,81 \text{ €} \approx 64,72 \text{ €}$$

Sama laskenta, mutta käyttämällä mediaania keskiarvon sijaan, antaa tuloksen 61,50 €. Kun ottaa huomioon myös marginaaliveron, voi kyseenalaistaa tämän suuruusluokan palkkavaikutuksen työntekijää oikeasti parempaan suoriutumiseen motivoivana tekijänä.

Marginaalivero kuvaa, kuinka suuri osuus lisätuloista menee veroihin. Marraskuussa 2015 keskimääräiset kokonaistulot syyttäjillä olivat 5442,99 €, ja näillä tuloilla marginaaliveroprosentti oli 50,9 % (Veronmaksajain keskusliitto, 2015). Eli yhden suoriutuvuuspisteen korotuksesta jäi syyttäjälle käteen keskimäärin reilut 30 € kuukaudessa.

4.1.3 Kokemusosa

Kokemukseen perustuvaa palkkausta käytettiin Suomen syyttäjien kohdalla ainakin jo 1870-luvulla. Silloin nimismiehet yli kymmenen vuoden kokemuksella saivat automaattisesti korkeampaa palkkaa kuin nuoremmat. (Jansson, 2014) Nykyään syyttäjät saavat kokemusosan joka on 0 – 16 % tehtäväkohtaisesta palkasta (kuva 4). Tarkentavassa virkaehtosopimuksessa ei anneta syitä kokemusosan käytölle. Kokemusosan käyttö valtion uusissa palkkausjärjestelmissä on melko harvinaista, eikä se kuulu työmarkkinalaitoksen suosittelemaan palkkausjärjestelmän struktuuriin (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015).

Syynä kokemusosan käyttöön on muun muassa, että se mielletään oikeudenmukaiseksi, kun kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Kokemusosa on myös

helposti ennustettavissa, kun se tulee tietyn vuosimäärän jälkeen automaattisesti, eikä esimiehen subjektiivisella arviolla suoriutumisesta ole vaikutusta. (Armstrong & Murlis, 2007) Palkanosalla halutaan palkita ammattitaidon kartuttamisesta, sitoutumisesta organisaatioon ja lojaaliudesta. Työntekijöiden keskuudessa suhtaudutaan usein suoritusarviointeihin epäilevästi, mikä onkin syyttäjälaitoksessa ymmärrettävää. Syyttäjien ammattitaitoa voi esimiesten olla haasteellista arvioida. Etenkin suorituksen laadullinen arviointi on vaikeaa, ja työkalut tähän ovat vähissä. Kokemusvuosien mittaaminen ja kokemusosan hallinta on esimiehille helpompaa.

Syyttäjälaitoksella kokemusta halutaan palkita myös, koska henkilöstön pysyvyydellä on suoria taloudellisia vaikutuksia. Alempi vaihtuvuus tuo suoria säästöjä rekrytoinnissa ja koulutuksessa. Rekrytointi vaatii resursseja (aikaa, rahaa ja henkilöstöä), ja uuden syyttäjän perehdyttäminen tehtäviin vie useita vuosia. Pitkään palveluksessa olleita henkilöitä arvostetaan myös, koska heidän osaamistaan voidaan hyödyntää monipuolisesti esimerkiksi kehityshankkeissa ja koulutuksessa. Erillisen kokemusosan käyttöä henkilöstön sitouttamiseksi ei kuitenkaan välttämättä olisi tarpeellista. Myös tuloksellisuuteen perustuvat palkitsemisjärjestelmät voivat parantaa työntekijöiden pysyvyyttä (Piekkola, 2005). Pysyvyyden maksimoiminen ei kuitenkaan ole syyttäjälaitokselle tarkoituksenmukaista, vaan tulostavoitteiden saavuttamiseksi syyttäjälaitoksen pitäisi keskittyä sitouttamaan paras henkilöstö, ei kaikkia.

Kokemusosaa moititaan siitä, että se ei paranna motivaatiota eikä ohjaa työntekijää ottamaan vastuuta tai käyttämään työpanosta strategisesti tärkeisiin tehtäviin. Se ei myöskään suoraan kannusta suoritustason ylläpitämiseen tai parantamiseen eikä viesti organisaation tavoitteista. Henkilölle yksikertaisesti maksetaan siitä, ettei ole lähtenyt muualle (Meyer, 1975). Lojaaliuden palkitsemisessa ei sinänsä ole ongelmaa, mutta kokemusosa syö resursseja muista palkitsemistavoista (taulukko 5). Kokemusosa voi myös aiheuttaa välillistä ikä- ja sukupuolisyryntää.

Kokemusosan käyttöä perustellaan hyvin usein sillä, että se palkitsee kokemuksen tuomasta paremmasta suoritustasosta. Kuitenkaan suoritustaso ei parane, ainakaan olennaisesti, koko uran aikana. Siksi tutkija kyseenalaistaa vahvasti, miksi syyttäjät voivat saada automaattisen korotuksen vielä jopa 23 vuoden palveluksen jälkeen. Etenkin, kun paremmasta suoriutuvuudesta palkitaan jo henkilökohtaisen palkanosan kautta. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa automaattiset korotukset ovat lain mukaan sallittuja vain viiteen vuoteen asti nimityksestä tai ylennyksestä, minkä jälkeen työnantajan tulisi perustella käytäntöä objektiivisella tavalla (Armstrong & Murlis, 2007).

Syyttäjien johto on tällä hetkellä erittäin miesvaltainen. Muutenkin organisaatiossa, kuten tässä raportissa on aiemmin todettu (taulukot 2 ja 4), naiset sijoittuvat keskimäärin alhaisemmille vaativuustasolle. Heillä on keskimäärin vähemmän ikää, kokemusta ja henkilökohtaista lisää. Suhteellisen ison kokemusosan käyttö palkkausjärjestelmässä aiheuttaa siis naisille (ja tietenkin nuorille) epäedullisen tilanteen.

Palvelusajan käytöstä palkkausjärjestelmän yhtenä perustana on kiistelty EU-tuomioistuimessa. Asiassa B. F. Cadman vastaan Health and Safety Executive (C-17/05) tuomioistuin muun muassa totesi seuraavaa:

- Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan samasta tai samanarvoisesta työstä pitää maksaa sama palkka, riippumatta työntekijän sukupuolesta.
- Yhdenvertaisuusperiaatteen soveltamisalaan kuuluu myös välillinen sukupuolisyryntä.
- Palvelusajan käyttö palkan yhtenä määräytymisperusteena auttaa ylläpitämään palkkatasojen eroja sukupuolten välillä.
- Hyvitys kertyneestä kokemuksesta, jonka avulla työntekijä voi suoriutua tehtävistään paremmin, on oikeutettu palkkapolitiikan tavoite. Palvelusajan käyttö palkan määräytymisperusteena sopii yleensä tavoitteen saavuttamiseksi.
- Kun näyttää olevan kyse syrjinnästä, työnantajan on osoitettava, että käytäntö perustellaan objektiivisilla seikoilla.
- Jos työntekijä tuo esiin seikkoja, jotka antavat perusteltua aihetta epäilyksiin, työnantaja voi joutua osoittamaan esimerkiksi, että työkokemus pääsääntöisesti johtaa parempaan suoriutumiseen tehtävissä.

Työntekijän ikä ja palveluvuodet kuuluvat vanhanaikaisiin palkkaperusteisiin yhdessä sukupuolen, tehtävänimikkeen, koulutuksen ja pituuden tai vastaavien kanssa (Hakonen ym., 2005). Syyttäjälaitoksella ei suoraan palkita palvelusajan pituudesta vaan kokemuksesta, joka siis on oikeutettu tavoite. Kokemus lasketaan kuitenkin vuosissa, ja se on monella syyttäjällä sama kuin palvelusajan pituus. Kun kokemuksesta saa palkankorotuksen vielä 23 vuoden jälkeen, pitäisi vaikka pystyä osoittamaan, että henkilö 25 vuoden kokemuksella suoriutuu tehtävistään pääsääntöisesti paremmin kuin samalla vaativuustasolla oleva henkilö 20 vuoden kokemuksella. Lojaaliuden palkitsemiseen ei suoraan otettu kantaa edellä mainitussa tuomiossa.

4.1.4 Palkkojen vertailut

Tässä luvussa tarkastellaan järjestelmän synnyttämää kokonaistilannetta. Ensin käydään läpi syyttäjälaitoksen palkkakuluja, niiden suuruutta ja sitä, minkä perusteella palkkoja maksetaan. Seuraavaksi käsitellään syyttäjien palkkakulujen kehitystä verrattuna sopimuskorotuksiin. Lopuksi vielä verrataan syyttäjien palkkoja sekä sisäisesti että ulkoisesti suhteessa julkissektoriin ja yksityissektoriin.

4.1.4.1 Palkkakulujen rakenne

Taulukossa 5 on eritelty syyttäjälaitoksen huhtikuun 2016 palkanmaksujen osat, niiden suuruudet ja osuudet kokonaispalkkakuluista. Taulukon kulujen lisäksi työnantaja on maksanut pakollisia eläke-, sairausvakuutus- ja tapaturmavakuutusmaksuja, jotka ovat suoraan verrannollisia palkkakulujen suuruuteen.

Osio muut lisät ja korvaukset sisältää muun muassa varallaolokorvauksia, toimenpidepalkkioita ja muita korvauksia, joista ei ole erikseen sovittu syyttäjien tarkentavassa virkaehtosopimuksessa.

Taulukko 5. Maksettujen palkkojen rakenne ajanjaksolla 1.4. - 30.4.2016

Palkan osa	Maksettu €	Osuus palkkakuluista %
Tehtäväkohtainen palkanosa	1 440 015,78	71,56
Henkilökohtainen palkanosa	266 244,95	13,23
Kokemusosa	141 439,78	7,03
Kielilisiä	2 583,57	0,13
Kielitaitolisiä	200,00	0,01
Luottamusmiespalkkio	365,68	0,02
Työsuojausluovutettun palkkio	753,20	0,04
Muut lisät ja korvaukset	29 816,41	1,48
Euromääräinen palkka	121 896,08	6,06
Takuupalkka	9 106,21	0,45
Kaikki yhteensä	2 012 421,66	100,00

Viime vuosien aikana palkkakulujen struktuurissa ei ole tapahtunut olennaisia muutoksia. Merkittävin muutos on ollut takuupalkkojen osuuden pienentyminen.

Henkilökohtaisella tasolla muiden osien kuin tehtäväkohtaisen osan osuus kokonaisansioista vaihtelee välillä 7,49 - 31,71 %. Näissä prosenttiluvuissa ei ole huomioitu kertaluonteisia korvauksia, esimerkiksi toimenpidepalkkioita. Kuukaudesta toiseen maksettavia lisiä, kuten kielilisiä, on sen sijaan otettu huomioon. Euromääräistä palkkaa saavia henkilöitä ei ole myöskään huomioitu tässä yhteydessä, koska heidän lisiensä osuus palkasta on useimmiten nolla.

4.1.4.2 Palkkaliukuma

Palkkaliukumalla tarkoitetaan todellisen palkkakehityksen ja sopimuskorotusten eroa, ja se ilmoitetaan prosenteissa. Muiden kuin virkaehtosopimuksissa sovittujen korotusten lisäksi palkkaliukumaan vaikuttavat tehtävä- ja ikärakenteen muutokset. (Valtiovarainministeriö, 2011) Myös muutokset henkilökohtaisissa palkanosissa voivat johtaa liukumaan.

Vallitsevan taloudellisen tilanteen vuoksi palkankorotuksiin suhtaudutaan valtiolla varovaisesti. Siksi valtioneuvosto päättikin 28.5.2014, että palkkaliukumaa virastoissa tulee rajoittaa työmarkkinoiden keskimääräiselle tasolle ainakin vuoteen 2018 asti. Päättös ei rajoita sellaista liukumaa, joka johtuu virastojen henkilökunnan koon muutoksista. (Valtioneuvosto, 2014)

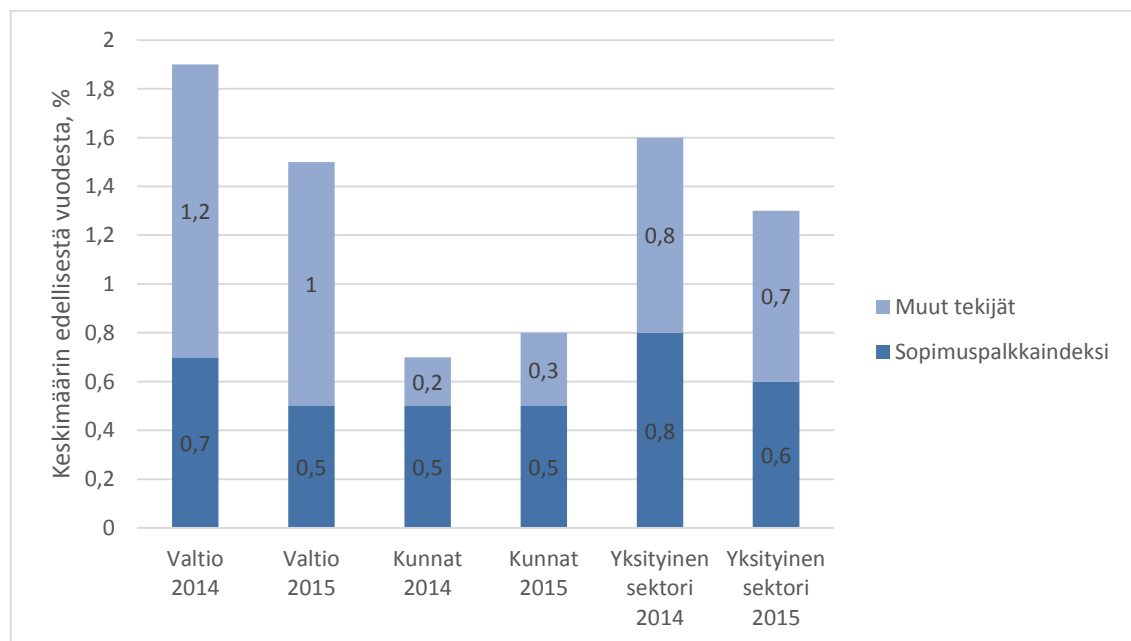
Valtiovarainministeriön laskelmien mukaan vuosina 2010 - 2015 valtion palkkaliukuma oli 1,1 %, eli 0,5 prosenttiyksikköä yli työmarkkinoiden keskimääräisen tason. Palkkaliukumasäästöjen kohdentamisratkaisun mukaan syyttäjälaitoksen pitäisi leikata henkilöstömenoista 0,4 % vuonna 2017, koska vuosina 2012 - 2015 syyttäjälaitoksen laskennallinen liukumaluku oli 0,35. Laitoksen työvoimakustannusten ennustetaan vuonna 2017 olevan 36 119 340 €. Jos palkkaliukumaa pystytään ensi vuonna rajoittamaan yleisten työmarkkinoiden tasolle, säästöä syntyy siis 144 477 €.

Syyttäjien palkkausta koskevassa tarkentavassa virkaehtosopimuksessa on sovittu, että määrärahatilanne ei saa vaikuttaa suoritusarviointiin. Valtioneuvoston päätös ei estäkään korottamasta tehtävä- tai henkilökohtaista palkanosaa, mutta ohjeistaa työnantajaa varmistamaan, että mahdollisen korotuksen kohteena oleva työntekijä varmasti virkaehtosopimuksen mukaan kuuluu korkeammalle tasolle (Valtioneuvosto, 2014).

Palkkaliukumaprosentti on ansiokehitysprosentti miinus sopimuskorotusprosentti. Ansiokehitystä voidaan mitata eri tavoilla. Valtion ja syyttäjien sopimuskorotukset taas selviävät liitteestä 2.

Kokonaispalkkakulut ovat yhteydessä vahvasti syyttäjien määrään, joka vaihtelee vuodesta toiseen. Keskiarvopalkka taas on sopimusalan pienuudesta johtuen hyvin herkkä struktuurimuutoksille. Vaikka tilastot eivät anna suoraa vastausta siihen, miksi keskimääräiset palkat ovat muuttuneet, sitä käytetään yleisesti ansiokehityksen mittarina.

Marraskuussa 2013 kokoaikaisten syyttäjien keskipalkka oli 5 257,63 € (n=366), ja marraskuussa 2015 se oli 5 442,99 € (n=347), eli nousua kahden vuoden aikana oli 3,53 %. Samalla ajanjaksolla syyttäjille kohdistui kaksi sopimuskorotusta, 20 € elokuussa 2014 ja 0,4 % elokuussa 2015. Jonkin verran on siis ollut liukumaa. Liukuma johtuu ainakin osittain vaativien juttujen osuuden kasvusta, s12-syyttäjien määrän kasvusta ja s11-syyttäjien vähentymisestä. Vertailun vuoksi kuva 12 alla näyttää, minkälainen palkkojen muodostus ja kehitys on ollut eri sektoreilla samalla ajanjaksolla.



Kuva 12. Ansiokehitys eri sektoreilla 2014 ja 2015. (Valtioneuvoston kanslia, 2016)

4.1.4.3 Palkkahajonta

Palkkahajonnalla tarkoitetaan yleensä palkansaajaryhmän sisäistä suhteellista palkkaeroa, joka voidaan mitata laskemalla ylimmän (yhdeksännen) desiilin ja alimman (ensimmäisen) desiilin suhdetta, eli suhdeluku D_9/D_1 . Alin desiili (D_1) tarkoittaa palkkaa, jota vähemmän ansaitsee kymmenen prosenttia palkansaajaryhmän työntekijöistä, ja ylin desiili (D_9) tarkoittaa palkkaa, jota enemmän ansaitsee vain kymmenen prosenttia työntekijöistä. (Hakonen ym., 2005)

Palkkahajonnan laskemiseksi on käytetty marraskuun 2015 Palkeista toimitettua palkkadataa sekä vuoden 2015 virkaluetteloa työnantajavirkamiesten kohdalla. Alimman desiilin vääristämisen välttämiseksi datasta poistettiin 24 henkilöä, joille syystä tai toisesta (esim. sivuvirka, pitkä sairausloma) maksettiin vähemmän kuin kokoaikaisen virkamiehen täyttä kuukausipalkkaa. Jäljelle jäi 347 henkilöä.

Palkkahajonta laskettiin kokonaisansion perusteella, eli mukaan otettiin kaikki lisät ja korvaukset. Laskenta toistettiin muiden lisien kuin henkilökohtaisen palkanosan ja kokemusosan vähentämisen jälkeen, mutta tämä johti samaan, alla esiteltyyn, tulokseen.

Marraskuussa 2015 alin desiilipalkka oli 4130,26 € ja ylin 6666,80 € joten palkkahajonta oli:

$$\frac{D_9}{D_1} = \frac{6666,80 \text{ €}}{4130,26 \text{ €}} \approx 1,614$$

Tämä tarkoittaa, että ylin desiilipalkka on noin 60 % korkeampi kuin alin desiilipalkka. Samana ajankohtana mediaanipalkka (D_5) oli 5454,84 € ja keskipalkka 5442,99 €. Mediaanin ja keskiarvon ollessa miltei samat vinoutta palkkajakaumassa ei juurikaan ole.

Syyttäjien kesken ero korkeimpien ja alhaisimpien palkkojen välillä on suhteellisen pieni verrattuna moneen organisaatioon ja alaan, etenkin yksityisellä sektorilla. Suomessa on muutenkin alhainen palkkahajonta verrattuna muihin maihin. Suuremmalla palkkahajonnalla voidaan palkita asiantuntijuudesta ja hyvästä ammatin hallinnasta, ja tämä taas rohkaisee osaamisen hankkimiseen ja parantaa kilpailukykyä (Riski, 2005). Vaikka syyttäjälaitos ei ole altistunut kovalle kansainväliselle kilpailulle samalla tavalla kuin monet yritykset, palkkausjärjestelmän kannustava rakenne on tärkeä työkalu kompetenssin lisäämiseen.

4.1.4.4 Palkkapositio

Valtion työmarkkinalaitos seuraa aktiivisesti valtion virkamiesten ansiotasoja valtiontyönantajan henkilöstötietojärjestelmässä (Tahti-järjestelmä). Yksi järjestelmän päätavoitteista on tarjota vertailukelpoista palkkatietoa. Sen perusteella voidaan arvioida tietyn virkamiesjoukon palkkatasoa suhteessa muihin (palkkapositio). Järjestelmän tietoja voidaan myös hyödyntää tarkasteltaessa eri ryhmien palkkakehitystä ja palkkausjärjestelmien toimivuutta. (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015)

Järjestelmä on ollut käytössä vuodesta 1996, ja tietoa virastoista toimitetaan Tahtiin kuukausittain. Järjestelmässä tilastoidaan ja analysoidaan tiedot kaikista valtion palvelusuhteista. (Valtiovarainministeriö, 2011)

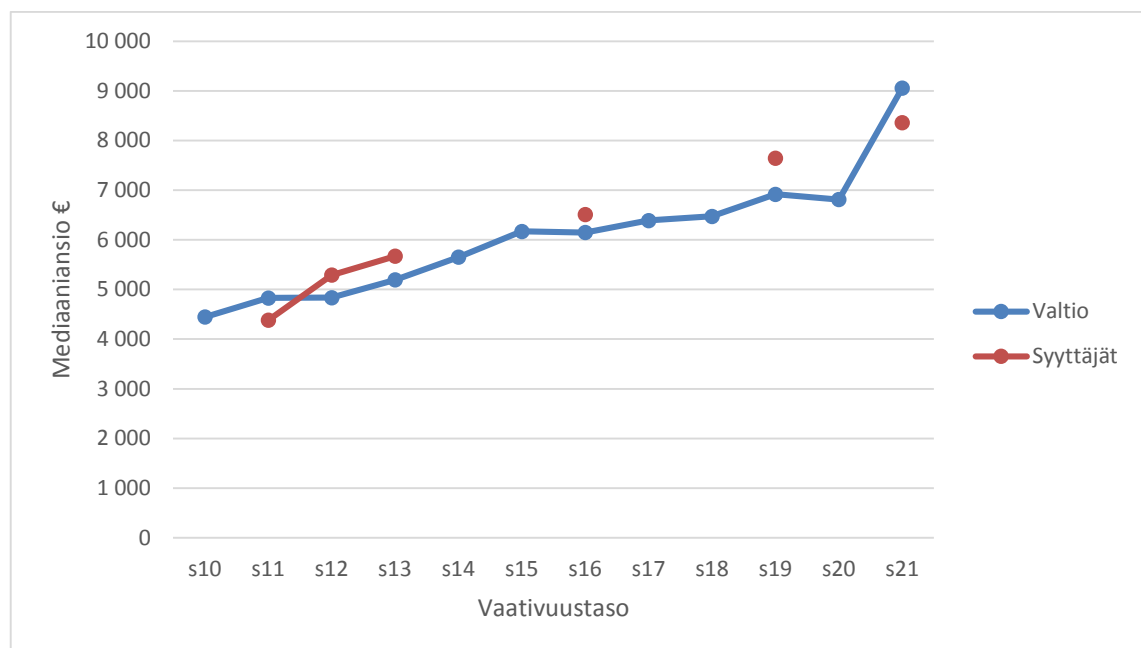
Palkka-analyysiraportteja julkaistaan Tahti-järjestelmässä valtion yhteisellä vaativuusluokituksella (VPL) ja virastojen tai sopimusalojen omilla vaativuusluokituksilla. Taulukko 6 ja kuva 13 esittää vuoden 2015 VPL 2.1 raportin tiedot syyttäjien sopimusallalla (paikalliset virastot) omalla vaativuusluokituksella. Vertailujoukkona ovat ne valtion palvelusuhteet, joiden vaativuus pisteet ovat 405-1500, eli jotka ovat samalla pistealueella syyttäjien vaativuusluokkien kanssa.

Taulukko 6. Syyttäjien ansiot (vasemmalla) vaativuustasoittain suhteessa valtion muihin palvelusuhteisiin (oikealla).

Vaativuus-taso	Lukumäärä	Keskiarvo	Mediaani	Lukumäärä	Keskiarvo	Mediaani	Suhteellinen palkkataso
s10				2 131	4 557,0	4 447,7	
s11	77	4 391,3	4 381,4	2 157	4 873,1	4 828,8	90,7
s12	98	5 265,3	5 291,7	2 237	4 955,7	4 836,6	109,4
s13	52	5 604,0	5 672,0	2 202	5 326,8	5 193,5	109,2
s14				956	5 744,7	5 653,6	
s15				983	6 215,9	6 171,6	
s16	75	6 479,8	6 513,9	686	6 308,3	6 148,8	105,9
s17				121	6 513,9	6 389,0	
s18				375	6 464,4	6 473,2	
s19	5	7 572,4	7 649,3	363	7 034,1	6 920,7	110,5
s20				128	6 973,3	6 814,0	
s21	5	8 157,5	8 363,9	148	8 644,7	9 059,0	92,3
Yhteensä	312			12487			103,7

Keskimäärin syyttäjien palkkapositio suhteessa valtioon on hyvä, mutta vaihtelua on paljon vaativuustasojen välillä. s11 ja s21 tasoilla syyttäjänvirastoissa ansaitaan noin 10 % vähemmän kuin valtiolla. Muilla tasoilla taas syyttäjät ansaitsevat 6 – 11 % enemmän kuin valtion muissa palvelusuhteissa olevat henkilöt.

Tässä pitää huomioida, että vertailu tehdään suhteessa valtion mediaaniansioihin eikä mihinkään teoreettisiin, vaativuutta huomioiviin ideaaliansioihin. Kuten kuva 13 näyttää, syyttäjien ansiokäyrä on miltei suora, kun taas valtiolla käyrän muoto on hieman erikoisempi. VPL-järjestelmän tarkoitus onkin vain antaa työnantajille tilastollista tietoa, eikä se aseta normeja tai tavoitteita palkoille (Valtion työmarkkinalaitos, 1999).



Kuva 13. Syyttäjien palkkapositio vaativuustasoittain verrattuna valtioon vuonna 2015.

Palkkatietojen vertailtavuuden vuoksi VPL-järjestelmässä vaativuustasoittain Hay Group Oy suoritti syyttäjälaitoksen tehtäväkokonaisuuksista vaativuusarvioinnin vuonna 2006. Silloin lopputuloksena todettiin, että mediaaniansiot syyttäjillä ovat keskimäärin hyvin linjassa julkissektorin kanssa ja noin 10 % yksityissektorin alapuolella.

Suomen Lakimiesliitto suorittaa joka vuosi kyselyn Suomen lakimieskunnan palkoista sekä muista työ- ja virkasuhteeseen liittyvistä asioista. Vuoden 2015 tutkimuksen

mukaan syyttäjien keskimääräinen kokonaisansio oli hyvin lähellä valtion tasoa, joka oli 5 460 €. Julkisella sektorilla keskipalkka oli 5 501 € ja yksityisellä sektorilla 6 370 €. Tutkimuksesta selviää myös, että hajonta ylimmän ja alimman desiilipalkan välillä sekä sukupuolten välillä on selvästi suurempi yksityisellä sektorilla kuin julkisella. Kyselyyn vastasi 2 252 henkilöä, joka on noin 30 % liiton jäsenistä.

4.1.5 Tyytyväisyys palkkaukseen

Parhaimmassa tapauksessa palkkausjärjestelmä parantaa sekä tuottavuutta että tyytyväisyyttä (Bartol & Locke, 2000). Palkkausjärjestelmää kehitettäessä, johdon ja henkilöstön tyytyväisyys siihen on yksi keskeinen tavoite ja toimivuuden mittari. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva, 2002). Palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa ainakin palkkataso, palkkausjärjestelmän ominaisuudet, tieto ja viestintä palkkauksesta, oikeudenmukaisuus, oma palkka verrattuna odotettuun palkkaan ja muiden palkkoihin sekä palkan suhde suoriutuvuuteen (Hulkko-Nyman, 2016).

Syyttäjälaitoksella kartoitetaan vuosittain henkilöstön tyytyväisyyttä työhön keskeisesti liittyvistä asioista. Edellinen tutkimus suoritettiin 9. - 26.10.2015, ja valtiovarainministeriön tarjoamaa VMBaro-henkilökyselyjärjestelmää käytettiin silloin kahdettatoista kertaa. Kyselyssä on kahdeksan osa-aluetta, josta kolmas on palkkaus. Kaikilta osa-alueilta on mahdollisuus antaa myös vapaamuotoista palautetta, esimerkiksi kehitysehdotuksia. Koska kysely suoritetaan pääpiirteittäin samassa muodossa eri virastoissa ja eri vuosina, se on tehokas työkalu työtyytyväisyyden vertailuun ja toimenpiteiden onnistumisen seuraamiseen. Vuoden 2015 kyselyyn vastasi syyttäjälaitoksella 367, oikeushallinnossa yli 4 100 ja valtiohallinnossa yli 49 000 henkeä.

Seuraava työtyytyväisyyskysely suoritetaan 1. - 15.9.2016. VMBaro tarjoaisi mahdollisuuden myös palkkausjärjestelmän toimivuustutkimukseen. Tätä mahdollisuutta ei ole toistaiseksi syyttäjälaitoksessa hyödynnetty.

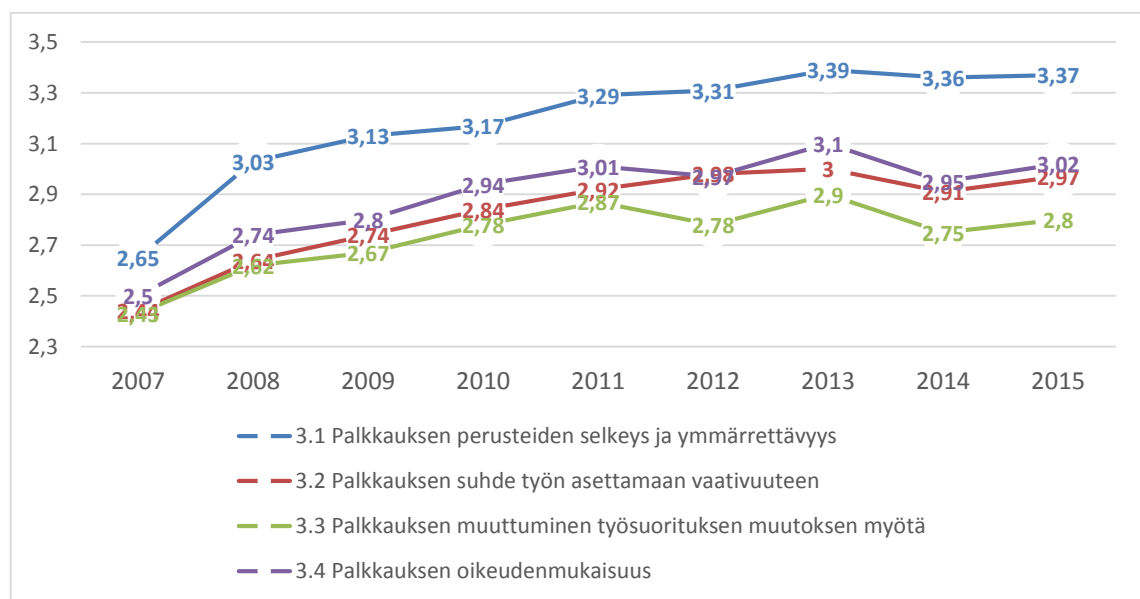
Kyselyn palkkaukseen liittyvässä osuudessa kysytään, kuinka tyytyväinen vastaaja on seuraaviin asioihin asteikolla erittäin tyytymätön (1) - erittäin tyytyväinen (5):

- 3.1. Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys
- 3.2. Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen
- 3.3. Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen myötä
- 3.4. Palkkauksen oikeudenmukaisuus

Palkkauksen oikeudenmukaisuus sekä suhde työn asettamaan vaativuuteen on parin viime vuoden aikana saanut arvosanan lähellä 3, eli näihin aspekteihin ei olla keskimääräisesti tyytyväisiä eikä tyytymättömiä. Palkkauksen perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen ollaan oltu enemmän tyytyväisiä, arvosana on ollut noin 3,4. Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen myötä aiheuttaa eniten tyytymättömyyttä, arvosana on ollut noin 2,8.

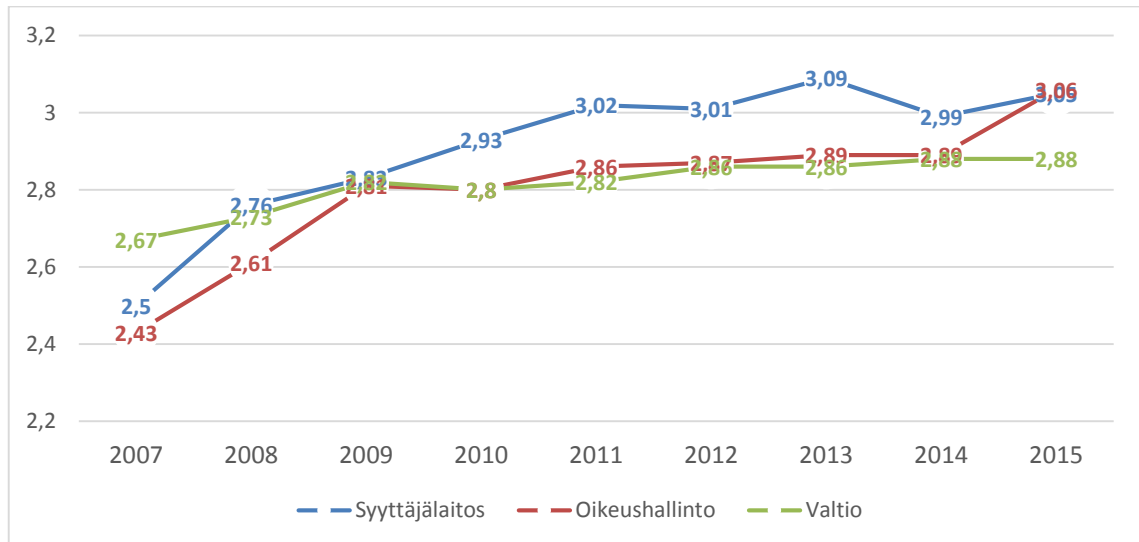
Kuvasta 14 selviää, miten kysymyksiin on otettu kantaa syyttäjälaitoksessa eri vuosina. Pitkällä aikavälillä trendi on ollut nouseva kaikkien kysymysten kohdalla, vaikka vuosina 2012 ja 2014 etenkin kysymyksiin 3.3 ja 3.4 suhtauduttiin selvästi kielteisemmin kuin edellisenä vuotena. Vuonna 2014 kyselyn tuloksiin saattoi vaikuttaa taloudellisen tilanteen aiheuttama yhteistyöneuvotteluiden uhka.

Verrattuna muihin osa-alueisiin palkkaus on joka vuosi saanut alhaisimmat pisteet. Tämä ehkä heijastaa sitä, että palkkaukseen liittyvät seikat herättävät työntekijöissä voimakkaita mielipiteitä. Tulos voidaan myös tulkita niin, että monet ovat töissä syyttäjälaitoksessa muiden, tärkeämpien syiden kuin rahan vuoksi. Se, että ero osa-alueiden välillä pysyy vuodesta vuoteen, osoittaa, että palkkausjärjestelmän parantaminen on selvästi vaikeampaa kuin monen muun osa-alueen kehittäminen. Palkkaus sai vuonna 2015 keskiarvon 3,05. Muiden osa-alueiden keskiarvot vaihtelivat välillä 3,26 - 3,83.



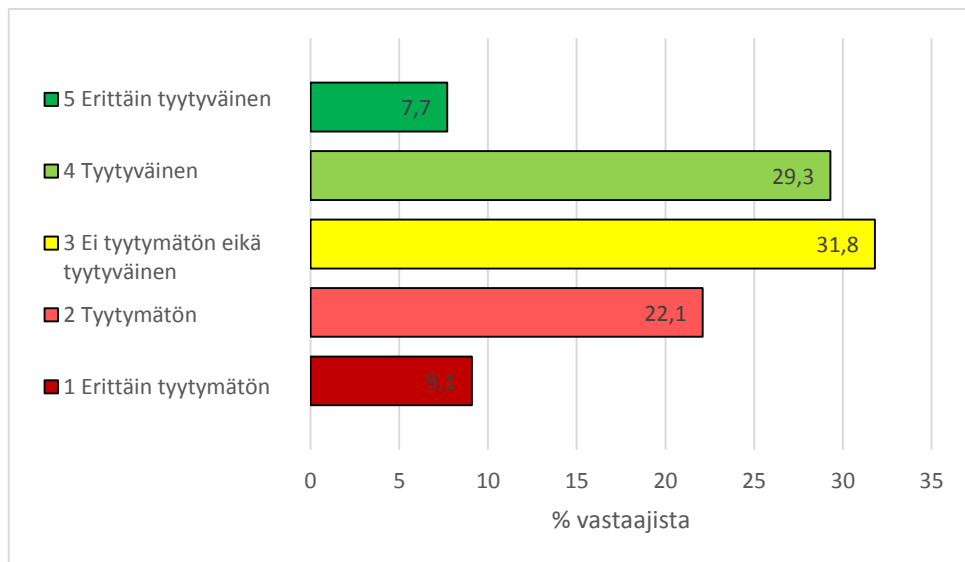
Kuva 14. Tyytyväisyys palkkaukseen. Keskiarvot kysymyksittäin 2007 - 2015

Kuvassa 15 esitetään vertailu syyttäjälaitoksen, oikeushallinnon ja valtion välillä. Useimpina vuosina syyttäjälaitoksella on oltu hieman tyytyväisempiä palkkaukseen kuin sekä oikeushallinnolla että valtiolla. Viime tutkimuksessa oikeushallinto ylsi samalle tasolle syyttäjälaitoksen kanssa.



Kuva 15. Tyytyväisyys palkkaukseen. Vertailu syyttäjälaitoksen, oikeushallinnon ja valtion välillä 2007 - 2015.

Kuvassa 16 esitetään palkkaukseen liittyvien vastausten jakauma edellisessä kyselyssä. Vastausjakauman muoto on lähellä Gaussin kellokäyrää. Yleisin vastaus (moodi) ja mediaani olivat molemmat 3, ja keskiarvo oli 3,05. Tyytyväisiä vastaajia oli selvästi enemmän kuin tyytymättömiä. Erittäin tyytyväisiä oli toisaalta hieman vähemmän kuin erittäin tyytymättömiä.



Kuva 16. Tyytyväisyys palkkaukseen (kaikki kysymykset). Vastausten jakauma 2015.

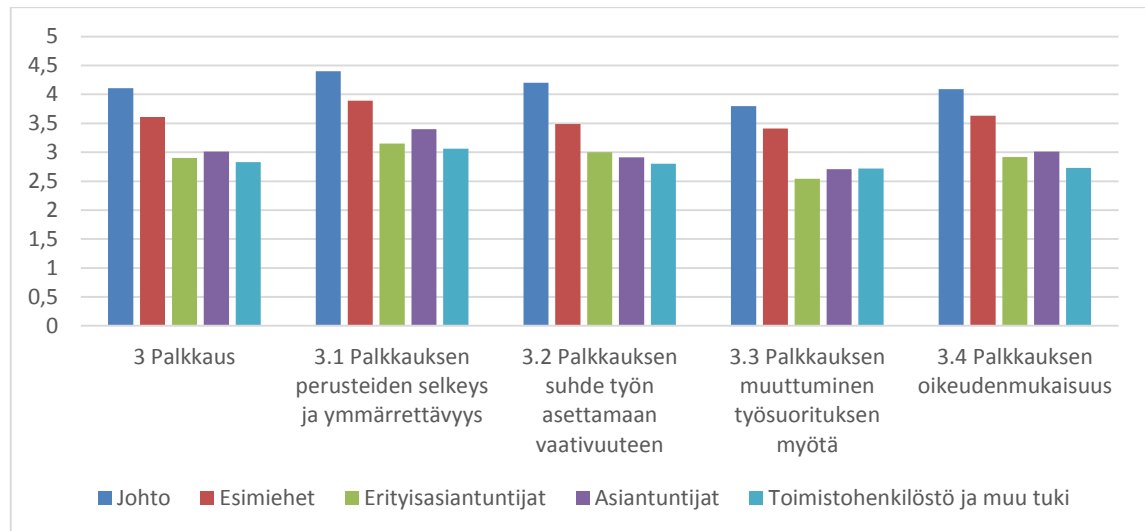
Kyselyn kohteena oli koko syyttäjälaitoksen henkilöstö. Tässä työssä kuitenkin keskitytään syyttäjien palkkausjärjestelmään. Tämän vuoksi tarkastellaan seuraavaksi, miten vastaukset eroavat henkilöstöryhmien välillä. Kyselyssä henkilöstöryhmiä oli viisi:

1. Johto = Valtakunnansyyttäjä, apulaisvaltakunnansyyttäjä, johtava kihlakunnansyyttäjä
2. Esimiehet = VKSV:n yksikön päällikkö, apulaispäälikkö, hallintosihteeri
3. Erityisasiantuntijat = Valtionsyyttäjä
4. Asiantuntijat = Kihlakunnansyyttäjä ml. erikoissyyttäjät, VKSV:n asiantuntija
5. Toimistohenkilöstö ja muu tukipalveluhenkilöstö

Kuvassa 17 näytetään henkilöstöryhmien tyytyväisyyttä sekä kysymyksittäin että näihin perustuvalla yleisarvosanalla. Toimistohenkilöstö muodostaa ison osan vastaajista (101 henkilöä) ja on keskimäärin tyytymättömin ryhmä. Tämä vetää tietenkin alas kaikkien vastaajien keskiarvoja, joita esiteltiin aikaisemmin. Syyttäjien palkkausjärjestelmää arvioitaessa tämä on hyvä huomioida.

Meta-analyysi 86 tutkimuksesta näytti, että palkkatason ja palkkatyytyväisyyden välillä on tilastollisesti merkittävä positiivinen korrelaatio (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010). Aikaisemman tutkimuksen valossa ryhmien keskinäiset erot kuvassa 17 eivät siis ole yllätys. Kuitenkin on kiinnostavaa huomata, että erityisasiantuntijat ovat

vähemmän tyytyväisiä kuin asiantuntijat. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että myös muut tekijät kuin absoluuttinen palkkataso vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen.



Kuva 17. Tyytyväisyys palkkaukseen henkilöstöryhmittäin vuonna 2015.

4.1.5.1 Vapaamuotoisen palautteen tarkastelu

Tässä osassa käydään läpi palkkausta koskevan vapaamuotoisen palautteen toistuvia teemoja vuosien 2013, 2014 ja 2015 kyselyistä. Joitain asioita mainittiin vain kerran, mutta tutkijan mielestä hyviä havaintoja oli tuotava esille. Mistään tietystä osa-alueesta ei annettu selkeästi enemmän palautetta kuin muista.

Palkkatasoa pidetään aika yleisesti alhaisena suhteessa työn vaativuuteen. Vuosien saatossa syyttäjille on kertynyt yhä enemmän tehtäviä ja vastuuta. Esimerkiksi koulutusvaatimukset, medianäkyvyys, vaativat jutut, henkilökohtainen vastuu ja aktiivisuus oikeussalissa ovat selvästi lisääntyneet ilman, että palkkatasossa olisi tapahtunut suuria muutoksia. Joidenkin mielestä palkkataso ei myöskään ole kilpailukykyinen verrattuna tuomareihin, ulosottomiehiin ja asianajajiin.

Tehtäväkohtainen palkanosa ei joidenkin mielestä vastaa tehtävän vaativuutta. Etenkin juttujaon s11, s12 ja erikoissyyttäjien kesken ei sanota aina toimivan aiotulla tavalla. Toisaalta syyttäjien on tarkoituskin hoitaa välillä vaativampia juttuja kokemuksen kartuttamiseksi. Moni myös ottaa omasta tahdostaan vaikeampia juttuja saadakseen haastavuutta työhön. Nykyisessä tarkentavassa virkaehtosopimuksessa vaativuustasot

eritellään pääosin juttujen vaativuuden perusteella. Muut vaativuustasoon vaikuttavat tekijät olisi hyvä tuoda sopimuksessa esille.

Suuri osa kritiikistä kohdistuu suorituksen arviointiin ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Järjestelmää moititaan siitä, että palkkaus on käytännössä hyvin staattinen eikä muutu suorituksen mukaan tarpeeksi. Saadut pisteet mielletään saavutettuna etuna, eikä niitä voi ottaa pois. Järjestelmässä, jossa palkka reagoi suoritukseen, myös pisteiden madaltamisen pitäisi olla mahdollista. Toiseksi ongelmaksi koetaan tilanteet, joissa väitetään, että taloudellinen tilanne ei salli pisteiden nostoa tai keskiarvotavoitteiden vuoksi pisteitä ei voi antaa ilman että joltain toiselta otetaan pois. Jos joku oikeasti on suoriutunut hyvin, tällaista ongelmaa ei saisi koskaan tulla vastaan. Suoritusta pitäisi verrata asetettuihin tavoitteisiin ja tehtävän vaatimuksiin, ei toisiin henkilöihin tai omaan itseensä. Jos esimies ei pysty antamaan ansaittuja pisteitä, jotka vastaavat oikeata suoriutumista, se voi johtua siitä, että hän on aikaisemmin myöntänyt pisteitä liian anteliaasti eli soveltanut pisteskaalaa väärin. Taloudellinen tilanne ei saisi vaikuttaa arviointiin. Esimiehen palkalla verrattuna arvioitavan palkkaan ei myöskään saa olla minkäänlaista vaikutusta.

Joidenkin mielestä henkilökohtaisten pisteiden antamisen tulisi olla avoimempaa, jotta oikeudenmukaisuutta voisi seurata paremmin. Tämä ei kuitenkaan ole julkisuuslain (621/1999) mukaan mahdollista. Sekä eri osa-alueiden pisteet että kokonaispisteet ovat salassa pidettäviä tietoja.

Virkaehtosopimuksista ja niiden neuvotteluista halutaan enemmän tietoa. Intrasisivustolla voisi olla helposti saatavilla nykyistä enemmän tietoa palkkauksesta nopeasti sisäistettävässä muodossa. Myös palkan ja arvioinnin perusteisiin kaivataan selkeyttä. Joidenkin mielestä on epäselvää, mitkä tekijät käytännössä vaikuttavat ja miten. Toisten mielestä arviointi tehdään liian suppeasta alueesta, ja muitakin tekijöitä pitäisi ottaa huomioon. Kuten tässä työssä on aiemminkin ehdotettu, pitäisi kehittää kirjalliset kriteerit ja odotukset eri vaativuustasoille. Nykyään arvioinnin kohteena olevan henkilön käsittelemien juttujen määrää on suhteellisen suoraviivaista seurata tilastoista. Laadullista arviointia sen sijaan on paljon hankalampaa tehdä. Laatunormit ja selkeät mittarit tekisivät arvioinneista johdonmukaisempia ja objektiivisempia. Ongelmaksi koetaan, että arvioijalla ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla työntekijän suoriutumisesta, jotta hän voisi tehdä oikean arvion.

On huomattu, että vaikka henkilökohtaisiin pisteisiin saisi korotuksen, euromääräinen korotus on vaatimaton. Se onkin totta. Kuten on todettu aikaisemmin, yhden

suoriutuvuuspisteen korotuksesta jää syyttäjälle käteen keskimäärin reilut 30 € kuukaudessa.

Uralla eteneminen on monen mielestä turhan vaikeaa. Nykyisessä systeemissä toiselle vaativuustasolle siirtyminen vaatii, että vapautuu virka, esimerkiksi kun joku lähtee eläkkeelle. Kehityskeskusteluissa ei usein tarkastella tehtävän vaativuutta ja korjata palkkausta työn vaativuuden mukaisesti, vaan keskitytään enemmän henkilökohtaiseen palkanosaan. Vaativuustasojen välillä siirtyminen voisi olla joustavampaa. Kuitenkin nykyisellä nimitysmenettelyllä se ei ole mahdollista. Tasojen s11 ja s12 nimitysasioissa menettely uusitaan jo lokakuussa 2016. Organisaatiouudistuksen yhteydessä nimitysmenettelyä voidaan vielä kehittää lisää. Yksi idea olisi, että s11 - s13 -vaativuustason kihlakunnansyyttäjät nimitettäisiin samaan virkaan, ja lopullisen vaativuustason määrittäminen olisi esimiehen tai Valtakunnansyyttäjänviraston palkkauspäätös. Tämä ehkä myös vähentäisi nimittämisybyrokratiaa ja turhaa kilpailua syyttäjien kesken. Toisaalta voidaan mieltää riskinä riippumattomalle syyttäjätoiminnalle, jos esimies voi liikaa vaikuttaa juttujakoon ja peruspalkkaan.

Ainakin osittain siksi, että kehityskeskusteluilla on ollut pieni vaikutus palkkaan, ne ovat joidenkin mielestä turha muodollisuus. Niissä ei tarpeeksi tähdätä tulevaisuuteen ja aseteta tavoitteita. Monen mielestä palautetta ei tule keskusteluissa tarpeeksi. Palautteen antamiseen voisi tutkijan mielestä myös sparrata enemmän esimiesten arviointikriteereiden (liite 6) kautta. Tyytymättömyys kehityskeskusteluihin heijastaa ehkä sitä, että joillakin (sekä alaisilla että esimiehillä) on huono käsitys siitä, minkälainen keskustelun pitäisi olla ja mitä sen pitäisi sisältää. Voi myös olla niin, että odotukset keskustelun vaikutuksesta palkkaan ovat turhan korkeat.

4.2 Tulevaisuudennäkymät

Tässä kappaleessa tuodaan esille joitakin asioita, jotka tulevat muuttumaan ja vaativat huomioimista syyttäjien palkkausjärjestelmässä. Kappaleen keskeisimpinä lähteinä on käytetty syyttäjälaitoksen eri kehittämishankkeiden työryhmien asettamispäätöksiä ja mietintöjä. Alun perin oli myös tarkoitus hyödyntää vielä enemmän työmarkkinalaitoksen näkemystä siitä, mitä muutosvaatimuksia esimerkiksi tulevaisuuden muutokset toimintaympäristössä ja trendit työvoimassa asettavat palkkausjärjestelmille. Työmarkkinalaitos tekee aktiivista työtä kehittääkseen valtion palkkausjärjestelmiä. Selkeää tulevaisuuden suuntausta ei kuitenkaan ole vielä julkaistu. Suurin osa palkkausjärjestelmien kehittämistä koskevien työryhmien mietinnöistä on leimattu salassa pidettäviksi. Selvää on kuitenkin, että tuloksellisuutta halutaan kohentaa ja palkkausjärjestelmien määrää vähentää.

4.2.1 Taito-hanke

Taito-hankkeen päämääränä on kohentaa syyttäjien osaamista sekä kehittää syyttäjälaitoksen erikoistumisjärjestelmää. Osaaminen on erittäin tärkeässä roolissa, kun tuloksellisuusvaatimukset ja juttujen vaativuus kasvavat.

Syyttäjien enemmistön (noin 300 henkilöä) osaamista on tarkoitus jatkossa syventää leveällä spektrillä. Heitä kutsutaan moniosaajiksi, ja heillä on valmiudet hoitaa hyvin vaihtelevia juttuja. Kokeneemmille syyttäjille tarjotaan mahdollisuus keskittyä tietyn, rajatun alueen osaamisen syventämiseen. Nämä niin kutsutut erikoissyyttäjät (50 henkilöä) hoitavat oman alueensa vaativimpia juttuja. Uuden järjestelmän erikoistumisalueet ovat talouselämä, henkilöt ja turvallisuus. On myös joitakin muita alueita, joiden juttujen hoitaminen vaati jonkin verran erikoistunutta osaamista.

Tutkija näkee hyviä mahdollisuuksia luoda syyttäjälaitoksen osaamisjärjestelmän ja palkkausjärjestelmän välille aiempaa vahvempia kytköksiä. Toimiminen tietyllä vaativuustasolla vaatii valmiuksia, joiden kehittymistä voidaan tukea koulutuksella. Halukkuus osallistua koulutukseen kuuluu jo suoriutuvuuden arviointikriteereihin. Pelkkä koulutukseen osallistuminen ei tietenkään takaa osaamisen paranemista, mutta se parantaa oppimisen edellytyksiä. Tehtäväkokonaisuuksien vaativuusmäärittelyissä olisi hyvä tuoda esille, minkälaista osaamista ja minkälaisia valmiuksia työntekijältä odotetaan. Samalla periaatteella kuin aloittavan syyttäjän kelpoisuusvaatimuksena on (muu kuin kansainvälisen ja vertailevan) oikeustieteen ylempi korkeakoulututkinto,

korkeamman kuin s11-vaativuustason tehtävillä voisi olla selkeitä koulutukseen liittyviä vaatimuksia. Tämä pätee luonnollisesti niin moniosaajiin, erikoissyyttäjiin kuin esimiehiin.

Avainsyyttäjäistä on Taito-hankkeen myötä luovuttu, ja erikoissyyttäjiä määrää rajataan aiempaa pienemmäksi. Samalla s13-tason syyttäjiä (kihlakunnansyyttäjä, vaativimmat tehtävät) määrää on lisätty, ja heitä saa vuoden 2016 alusta olla samaan aikaan yhteensä 55 henkilöä. On katsottu, että entistä pätevämmät moniosaajat pystyvät jatkossa hoitamaan kaikkia juttuja, jotka eivät vaadi erittäin erikoistunutta asiantuntijuutta. Moniosaajat hoitavat siis osin myös haastavampia juttuja kuin perussyyttäjät aikaisemmin. Tämä vaatii panostusta moniosaajien koulutukseen ja osaamiseen.

Osaamisjärjestelmän muutokset kasvattavat moniosaajaryhmän osaamis- ja tulosvaatimuksia sekä hoidettujen juttujen määrää. Toisin sanoen ainakin joidenkin tehtäväkokonaisuuksien vaativuus kasvaa. Kun moniosaajiin halutaan panostaa entistä enemmän, osa heistä kannattaisi asettaa s13- ja s16-vaativuustasojen väliin. Muuten palkkauksellinen houkutus erikoistua tai ryhtyä esimieheksi on turhan iso. Organisaatio tarvitsee päteviä henkilöitä kaikilla urapoluilla.

Taito-hankkeen myötä esimies- ja asiantuntijalinjat jakautuvat. Jatkossa sama henkilö ei voi samaan aikaan olla sekä erikoissyyttäjä että apulaispäällikkö. Tämä johtuu siitä, että molemmat tehtävät vaativat jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja paljon työaika. Jatkossa ammattimaisempi esimiestoiminta tukee paremmin organisaation ohjausta ja tämän myötä tavoitteiden saavuttamista. Keskittyminen johtamiseen voi myös antaa esimiehille paremmat edellytykset seurata ja tukea alaistensa työtä, arvioida suoriutuvuutta ja panostaa vuorovaikutteisiin (kehitys)keskusteluihin. Nämä ovat kaikki omiaan lisäämään palkkausjärjestelmän toimivuutta. Esimiehen lähestymistapa ei kuitenkaan saa muodostua liian ohjaavaksi ja valvovaksi. Syyttäjät tekevät jatkossakin itsenäistä ja riippumatonta työtä.

Esimies- ja asiantuntijalinjojen jakautuessa on varmistettava, että molemmilla on kilpailukykyinen palkka. Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää, että ihmiset hakeutuvat tietylle urapolulle siksi, että sentyyppinen työ oikeasti kiinnostaa. Palkka vaikuttaa kuitenkin usein uran suunnittelun, joten sen pitäisi kaikissa strategisesti tärkeissä tehtävissä olla tarpeeksi korkea ja heijastaa tehtävän vaativuutta. Riippuen siitä, kuinka erilleen esimiesten ja asiantuntijoiden tehtävät jatkossa ajautuvat, pitää palkkausjärjestelmää uudistettaessa miettiä, pitäisikö heidän suoritusarvioinnillaan

olla ihan eri kriteerit. Nykyään esimiehillä on yhteisten kriteereiden lisäksi muutama johtamista koskeva kriteeri (liite 6).

Esimiesten pitää löytää balanssi johtamisen ja substanssityön (ydintoiminnan eli syyttämisen) välille. Heidän pitää tehdä sen verran substanssityötä, että he pysyvät kehityksessä mukana ja ymmärtävät alaistensa työtä. Samalla heidän aikansa pitää riittää hallinto- ja johtamistehtäviin, kuten juttujakoon, töiden tasaamiseen, syyttäjäkäytäntöjen yhdenmukaisuuden varmistamiseen, alaisten tukemiseen ja arviointiin. Alaisten määrä voi vaikuttaa sopivan balanssin löytämiseen.

Kaikki esimiestehtävät (paitsi valtakunnansyyttäjä ja apulaisvaltakunnansyyttäjä) ovat uudessa järjestelmässä määräaikaista, kestoltaan pääsääntöisesti 5 vuotta kerrallaan. Vapautuvien virkojen rekrytoinnissa pitää hakijoista tehdä aito arviointi ja vertailu, joka perustuu osaamiseen, pätevyYTEEN, työkokemukseen ja aikaisempaan suoriutumiseen. Esimiesten rekrytoinnissa painotetaan erityisesti johtamistaitoja ja -kykyjä (Valtakunnansyyttäjänvirasto, 2012). Jotta nykymuotoisesta arviointijärjestelmästä olisi rekrytoinnissa oikeasti apua, suorituspisteiden pitää heijastaa pätevyyttä eikä valtion taloudellista tilannetta. Arviointien pitää olla ajan tasalla ja yhdenmukaisesti suoritettuja.

Taito-hankkeen linjaukset eivät paljon vaikuta nuorten syyttäjien tehtäviin eivätkä palkkausasemaan. Hanke tarjoaa kuitenkin heille yhä järjestelmällisemmän koulutusohjelman ja sitä myöten selkeämpiä urapolkujen vaihtoehtoja.

4.2.2 Kieku

Syyttäjälaitoksella 1.10.2016 käyttöön otettavaan valtion yhteiseen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmään (Kieku) ollaan kehittämässä työkalu osaamisen kartoitukseen. Sen avulla voidaan arvioida ja seurata osaamista sekä yksilö- että organisaatitasolla. Järjestelmä mahdollistaa sekä valtion yhteisten osaamisten että virastojen itse määrittelemien substanssiosaamisten tarkastelua. Syyttäjälaitos ei ole ottamassa työkalua käyttöönsä lähitulevaisuudessa. Näillä näkymin käyttöönotto voisi olla aikaisintaan vuonna 2018.

Työkalu on tarkoitettu osaamisen kartoittamiseen, jotta koulutusta voidaan tarjota relevanteista aihealueista ja oikeille ihmisille. Sillä ei ole tarkoitus arvioida suoriutuvuutta, jolla on vaikutusta palkkaan ja urakehitykseen. Osaamisella on kuitenkin erittäin vahva yhteys ammattitaitoon ja suoriutuvuuteen, joten

henkilökohtaisen osaamisen ja suoriutuvuuden arvioinnin yhdistämisessä voi nähdä selkeitä synergiaetuja. Valtion yhteisten suorituskriteereiden (joihin vaikuttavat yhteiset osaamiset) käyttö toisi myös palkkausjärjestelmiin sellaista yhdenmukaisuutta, jota työmarkkinalaitos tavoittelee.

4.2.3 Organisaatiouudistus

Tällä hetkellä syyttäjälaitos koostuu kymmenestä paikallisesta virastosta mantereella, Ahvenanmaan maakunnansyyttäjänvirastosta sekä Valtakunnansyyttäjänvirastosta, joka toimii keskushallintovirastona. Vuoden 2018 alusta siirrytään uuteen organisaatorakenteeseen. Siinä syyttäjälaitos muodostuu yhdestä virastosta, joka koostuu neljästä alueellisesta yksiköstä ja yhdestä keskushallintoyksiköstä. Lisäksi voi olla valtakunnallisia yksiköitä yhteisiä tehtäviä varten. Henkilöstön kokoon, toimipaikkojen määrään ja Ahvenanmaan viraston asemaan uudistus ei vaikuta. Strukturiuudistus on vain osa laajempaa kehittämistyötä, ja sen tavoitteena on palvella uudistuvia toimintatapoja mahdollisimman hyvin. Uusi rakenne mahdollistaa menetelmien yhtenäistämisen ja valtakunnallisten toimintojen, kuten yksinkertaisten juttujen käsittelyn ja toiminnan tuen keskittämisen. Henkilöstö- ja taloushallinnon toimintoja keskitetään uuden aluejaon mukaisesti jo Kiekun käyttöönoton yhteydessä 1.10.2016. Muut tukitoiminnot on tarkoitus keskittää vuoden 2017 aikana.

Uuden organisaation suunnittelussa nousee kysymykseksi, kuinka monta alaista esimiehillä tulee olemaan. Esimerkiksi aluepääliköillä tulee olemaan alaisuudessaan enemmän henkilöitä, joiden arviot pitää vahvistaa, kuin nykyisillä virastopääliköillä. Tämä mahdollistaa pääliköille entistä selkeämmän yleiskuvan hahmottamista ja parempaa arvioiden yhdenmukaisuuden varmistamista. Itse arviot tulevat apulaispääliköiden tehtäviksi. Jotta vuorovaikutuksen edellytykset säilyvät, alaisia esimiestä kohti ei saa olla liikaa. Monipaikkaisuus ja etäjohtaminen aiheuttavat myös jatkossa haasteita esimiehille. Pitkän aikavälin tavoitteen pitäisi olla, että esimies työskentelee samassa toimipisteessä alaitensa kanssa. Alaisten läheisyys ja sopiva määrä antaisivat parhaat edellytykset suoriutuvuuden arviointiin ja nostaisivat siten luottamusta palkkausjärjestelmää kohtaan. Organisaatiouudistuksesta tehdyssä selvityksessä ei esitetä muutoksia toimipaikkaverkostoon, vaikka tämä voisi tuoda alaisia ja esimiehiä lähemmäs toisiaan. Kuitenkin tiedostetaan, että toiminnan keskittäminen toisi muun muassa mittakaavaetuja sekä mahdollistaisi joustavamman ja tehokkaamman työn jaon ja resurssien käytön.

Uudistus tulee muuttamaan joitakin tehtäväkokonaisuuksia ja virkarakennetta. Suurimmat muutokset tulevat tapahtumaan johdon tasolla, mikä tekee muutosjohtajuudesta vaativaa. Monet henkilöt, jotka ovat tärkeässä asemassa uudistuksen läpiviennissä, ovat itse epävarmassa tilanteessa. Johdon rakenteen muutoksilla on myös hyvät puolensa. Naisten osuus organisaation ylemmässä johdossa on ollut hyvin vähäinen (taulukko 2). Pientä parannusta koettiin 1.7.2016, kun apulaisvaltakunnansyyttäjäksi nimettiin nainen. Organisaatiouudistus tarjoaa mahdollisuuden tasata sukupuolijakaumaa vielä lisää. Voidaan olettaa, että johtotehtäviin tulee olemaan tarjolla päteviä ehdokkaita molemmista sukupuolista.

Palkkauksen näkökulmasta kiinnostavin muutos uudessa organisaatiossa tulee ehkä olemaan yksinkertaisten juttujen käsittelyn keskittäminen. Näitä juttuja on tarkoitus käsitellä erillisessä valtakunnallisessa toiminnossa, jonka henkilöstö on sijoitettu neljän alueen päätoimipaikkoihin. Yksinkertainen työ, jota tehdään suurina määrinä ja standardoidusti, antaa parhaat edellytykset tulospalkkauksen tavoitteiden (kuten tehokkuuden parantuminen) täyttymiseen.

Lopullista päätöstä toiminnon henkilöstön koostumuksesta ei ole tehty, mutta tarkoitus on, että erikoiskoulutettu toimistohenkilökunta voisi ratkaista ison osan kyseisen toiminnon jutuista. Toiminnossa korostuu prosessijohtaminen ja lean-ajattelu, joten on selkeätä, että toiminnossa työskentelevien syyttäjien tehtäväkokonaisuus ja osaamisvaatimukset tulevat olemaan erilaisia kuin esimerkiksi nykyisillä s11-syyttäjillä. Palkkauksen oikeudenmukaisuus ja yhdenmukaisuus pitää varmistaa uusien tehtäväkokonaisuuksien vaativuusarvioinnilla. Henkilön siirtyessä toiminnosta toisenlaisia työmenetelmiä vaativiin tehtäviin henkilökohtaiset suorituspisteet tulee palauttaa perustasolle.

4.2.4 Syyttäjälaitos 2.0

1.7.2016 asetetun kokonaisvaltaisen suunnitteluhankkeen Syyttäjälaitos 2.0 päämääränä on siirtyminen kokonaan uuteen toimintamalliin ja organisaatioon vuoden 2018 alusta lukien. Se perustuu pitkälti Taito-hankkeen ja organisaatiouudistuksen suunnittelun tuotoksiin ja linjauksiin. Toimintatapojen yhtenäistäminen ja laatujärjestelmän käyttöönoton mahdollistaminen kuuluvat myös hankkeen tavoitteisiin. Lisäksi on tarkoitus tehokkaasti hyödyntää hyväksi todettuja käytäntöjä omasta organisaatiosta ja muista valtionhallinnon uudistamisprojekteista.

4.2.5 Laatujärjestelmä

Syyttäjälaitokselle ollaan kehittämässä laatujärjestelmää. Jos se otetaan käyttöön, sillä tulee olemaan keskeinen rooli toiminnan ohjauksessa. Laatunormeja ja työprosessien standardeja on tarkoitus kehittää, jotta sekä toiminnan tehokkuus että yhdenmukaisuus paranisivat. Kun työtä ja sen vaiheita kuvataan, myös työntekijöiden roolijako ja tehtäväkokonaisuuksien vaativuus selkenee.

Laatujärjestelmässä korostuu oikeiden ja tarkoituksenmukaisten menetelmien ja prosessien valinta. Erityyppiset jutut voivat vaatia hyvin erilaisia lähestymistapoja. Määrää ei saa syntyä laadun kustannuksella, mutta koska taloudellisuuskin on yksi laatuaspekti, ylisuuri panostus yksittäisissä jutuissa on potentiaalinen ongelma. Juridisesti hyvä tulos pitäisi saavuttaa kohtuullisella panostuksella.

Nykytilanteessa esimiehillä on rajalliset mahdollisuudet arvioida alaistensa laadullista suoriutumista. Laatunormit voisivat tarjota viitekehyksen ammattitaidon ja tuloksellisuuden arviointiin. Ammattitaitoinen syyttäjä käyttää tehokkaasti ja päättäväisesti avukseen hyväksi todettuja menetelmiä, prosesseja ja tietolähteitä, jotka ottavat huomioon käsiteltävän jutun luonteen ja vaativuuden.

4.2.6 Eettiset periaatteet

Suoritusarvioinnin ohjeissa viitataan syyttäjälaitoksen arvoihin ja hyvään syyttäjätapaan. Syyttäjälaitoksen arvot, jotka vahvistettiin vuonna 2005, ovat:

- oikeudenmukaisuus
- ammattitaito
- työhyvinvointi.

Henkilöstön hyvä eettinen toimintakyky ja hyvä syyttäjätapa ovat syyttäjälaitoksen strategian kulmakiviä. Olemassa olevien arvojen, säännösten, ohjeiden ja suositusten noudattaminen tarjoaa lähtökohdan hyvälle syyttäjätavalle. Ne eivät kuitenkaan usein tarjoa käytännönläheistä ohjausta jokapäiväiseen työhön ja päätöksentekoon. Siksi valtakunnansyyttäjä asetti 27.3.2013 työryhmän, jonka tehtävänä oli laatia ehdotuksia syyttäjän eettisiksi periaatteiksi ja tuoda esiin, mitä konkreettisia vaatimuksia ne asettavat syyttäjän päivittäiselle työlle ja yksityiselämälle. Työryhmän esittämät periaatteet ovat toimineet syyttäjälaitoksen myöhemmän etiikkatyön lähtökohtina. Lausuntojen, etiikkakyselyn ja jatkokeskustelun jälkeen eettiset periaatteet ovat nyt

valtakunnansyyttäjän ja apulaisvaltakunnansyyttäjän viimeisteltävinä. Lopulliset ohjeet julkaistaan (myös julkisesti) alkusyksyllä 2016. Niiden on tarkoitus herättää keskustelua etiikasta ja tukea eettistä toimintaa. Ohjeissa käsitellään seuraavia teemoja:

- yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus
- riippumattomuus, puolueettomuus ja eturistiriidat
- avoimuus
- luottamus ja luottamuksellisuus
- vastuullisuus
- osaaminen työssä
- toiminta työyhteisössä
- kieli ja viestintä
- lahjat ja etuudet
- käytös ja olemus
- toiminta työn ulkopuolella.

Ohjeistus kuvailee, minkälaista esimerkillistä toimintaa odotetaan esimiehiltä. Samalla ohjeistus tarjoaa esimiehille apuvälineen alaistensa suoriutuvuuden arviointiin. Yhteiset ja konkreettiset ohjeet luovat edellytyksiä yhdenmukaisempaan arviointiin syyttäjien laadullisesta suoriutuvuudesta, josta eettisyys on yksi tärkeä osa. Tutkijan mielestä uusi eettinen ohjeistus on vahva itsenäinen dokumentti, eikä sen sisältöä tarvitse suoritusarvioinnin ohjeissa toistaa. Se avaa selkeällä tavalla sen, mitä käytännössä tarkoitetaan, kun arviointikriteereissä viitataan syyttäjälaitoksen arvoihin ja hyvään syyttäjätapaan. Toisin sanoen jokaisen, joka haluaa tutustua palkkauksen perusteisiin, kannattaa tutustua myös eettisiin periaatteisiin.

Toinen dokumentti, joka tavallaan kuvaa syyttäjälaitoksen ajattomia periaatteita (käytännönläheisempien tavoitteiden ja toimenpiteiden lisäksi), on Syyttäjälaitoksen toimintalinjat 2020 (Valtakunnansyyttäjänvirasto, 2012). Siinä kuvataan pitkän tähtäimen suuntausta, jota myös eettisten periaatteiden noudattaminen tukee.

4.2.7 Eläköityminen ja nuoret syyttäjät

Oikeuslaitoksen suurimpia nykypäivän haasteita ovat valtion rajalliset taloudelliset resurssit ja osaavan henkilöstön eläköityminen. Kireän taloudellisen tilanteen syitä ovat muun muassa hidas kasvu, tuotantorakenteen muutokset ja väestön

ikäntyminen. (Oikeusministeriö, 2013; Oikeusministeriö, 2015) Taloudellisten paineiden vuoksi tehtäviä toimenpiteitä on käsitelty tässä työssä jo aikaisemmin. Kun saman tason oikeusturva pitää jatkossa turvata vähemmillä resursseilla, tehokkuutta parannetaan edistämällä osaamista (Taito-hanke) ja käyttämällä henkilöstön osaamista entistä paremmin (menetelmät ja organisaatorakenne). Joudutaan myös leikkaamaan menoja.

Vuosina 2015 - 2025 syyttäjälaitoksen henkilökunnasta 96 henkilöä (josta yli puolet syyttäjiä) saavuttaa laskennallisen eläkeiän 65 vuotta. Eläköitymisen tuomat haasteet ovat siis hyvin ajankohtaisia syyttäjälaitokselle. Toisaalta eläköityminen tarjoaa hyviä mahdollisuuksia henkilöstön struktuurin ja koon muuttamiseen. Tätä voi hyödyntää, kun organisaatiossa nyt tehdään suuria muutoksia. Henkilöstön nuortuminen voi myös jossain määrin alentaa palkkauskustannuksia, ainakin lyhyellä aikavälillä. Tällä hetkellä noin 60 % syyttäjälaitoksen henkilöstöstä on yli 45-vuotiaita (Oikeusministeriö, 2016). Tuomioistuimet ovat vastaavassa tilanteessa, ja tällä on suoria vaikutuksia syyttäjälaitokseen. Eläköityvien tuomareiden tilalle rekrytoidaan usein kokeneita syyttäjiä. Suurten ikäryhmien ikääntyminen aiheuttaa siis syyttäjälaitokselle vielä enemmän poistumaa kuin suora eläköityminen.

Voimakkaan eläköitymisen ja muun poistuman yhteydessä on tietenkin hyvin mahdollista, että paljon ammattitaitoa ja hiljaista tietoa häviää organisaatiosta. Poistuvien ammattitaitoa ei voi kokonaan kompensoida nuorten ahkeruudella. Siksi on erittäin tärkeää, että hiljainen tieto jaetaan mahdollisimman tehokkaasti eteenpäin. Henkilökohtaisen suoritusarvioinnin ohjeissa painotetaan, miten tärkeää on, että kokeneemmat syyttäjät jakavat tietoaan esimerkiksi koulutuksissa. Samassa vaiheessa olisi hyvä tuoda esille, miten tärkeää on, että nuoremmat syyttäjät aktiivisesti vastaanottavat tätä tietoa ja kysyvät epäselvistä asioista. Paljon asioita oppii helpoimmin ja nopeimmin keskustelemalla vanhempien ammatinharjoittajien kanssa. Siksi halu ja kyky ottaa vastaan hiljaista tietoa voisi olla yksi suoriutuvuuden arviointikriteeri.

Kansainvälistyminen ja markkinoiden vapautuminen ovat parantaneet työvoiman liikkuvuuden edellytyksiä. Syyttäjien keskuudessa ei kuitenkaan ole huomattu merkittävää kasvutrendiä työvoiman liikkuvuudessa tai vaihtuvuudessa. Tällaista muutosta ei ole näkyvissä lähitulevaisuudessakaan. Vuosina 2013 - 2015 henkilöstön lähtövaihtuvuus syyttäjälaitoksen ulkopuolelle on vaihdellut välillä 7,5 - 9,0 % ja tulovaihtuvuus syyttäjälaitokselle välillä 6,6 - 7,7 % (Oikeusministeriö, 2016). Nuoret syyttäjät ovat eniten halukkaita muuttamaan sopivan tason syyttäjätöön perään, mutta

samalla he ovat taipuvaisimpia siirtymään ihan toisiin tehtäviin. Tässä työssä on keskusteltu siitä, miten syyttäjiä saisi sitoutumaan syyttäjälaitokseen. Kuitenkin mahdollisuudella tarjota nuorille syyttäjille vakinaisia virkasuhteita saattaa olla paljon suurempi vaikutus nuorten syyttäjien pysyvyyteen kuin millään palkkausjärjestelmän ominaisuudella. Pitkällä aikavälillä syyttäjälaitoksen eettinen profiloituminen uusien, julkistettavien periaatteiden myötä voi houkutella laitokseen henkilöitä, joiden arvot ovat linjassa organisaation kanssa ja jotka siksi viihtyvät pitempään. Myös työn kuormittavuus voi tietenkin vaikuttaa haluun jäädä syyttäjälaitokseen töihin.

5 Tulosten tarkastelu

Tämän luvun yhteenvedo analyysin keskeisimmistä löydöksistä toimii vastauksena tutkimuskysymyksiin. Luvussa arvioidaan myös, kuinka hyvin työlle asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan ja mitkä asiat osoittautuivat haasteiksi.

5.1 Nykyisen järjestelmän toimivuus

Vuonna 2006 tehty tehtävien vaativuusarviointi osoitti, että palkan ja vaativuuden välillä on selkeä, miltei suoraviivainen yhteys. Tämä tukee hyvin palkkausjärjestelmän selkeyttä ja oikeudenmukaisuutta. Tämä tulos on kuitenkin kymmenen vuotta vanha, ja sen jälkeen on tapahtunut muutoksia sekä tehtäväkokonaisuuksissa että palkoissa. Uusi arviointi olisi siis paikallaan.

Miten eri tehtäväkokonaisuudet asettuvat tietyille vaativuustasojille, perustellaan hyvin suppeasti. Vaativuustasot määritellään pääosin käsiteltyjen juttujen vaativuudella. Analyyttistä arviointia tehtäväkokonaisuuksista ei ole tehty, joten ei ole selkeätä, mistä kaikesta vaativuus koostuu. Etenkin vaativuusalueella s11-s13 tasoja on liian vähän, ja liikkuminen tasojen välillä on nykyisen nimitysmenettelyn vuoksi kankeaa. Työntekijät toivovat, että uralla voisi edetä entistä helpommin ja siirtyä korkeammalle tasolle nykyistä useammin. Korkeammalle tasolle pitäisi voida siirtyä, kun tehtävien vaativuus kasvaa. Nykyään siirto ei ole mahdollista ilman, että vapautuu virka, esimerkiksi kun joku lähtee eläkkeelle. Jos vaativuustasojen määrää lisätään, pitää varmistaa, että palkkaero tasojen välillä on jatkossakin tarpeeksi iso. Nyt palkkaero vaativuustasojen välillä on useita prosentteja, joten porrastus kannustaa hakeutumaan vaativampiin tehtäviin.

Henkilökohtainen palkanosa ei reagoi tarpeeksi suorituksen mukaan, ei ylös eikä alas. Moni työntekijä kokee, että he eivät juurikaan voi suorituksellaan vaikuttaa suoritusarvioinnin pisteisiin. Pisteitä ei myöskään johdonmukaisesti alenneta perustasolle, kun työntekijä siirtyy vaativampiin tehtäviin.

Arviointi pitäisi aina osata perustella suoritukseen liittyvillä argumenteilla. Ilmeisesti on ollut useita tilanteita, missä esimies on väittänyt, että työntekijän suoritus oikeuttaisi pistekorotukseen, mutta sitä ei voi antaa rahoitustilanteen tai keskiarvovaatimusten vuoksi. Tätä ei saisi toimivassa järjestelmässä tapahtua. Kun

näitä tilanteita syntyy, se ei välttämättä tarkoita, että työntekijä on ansainnut pistekorotuksen. Tilanteet voivat johtua myös siitä, että esimies on aikaisemmin soveltanut pisteskaalaa väärin ja myöntänyt pisteitä liian anteliaasti. Pisteskaala on siis kalibroitu väärin. Virkaehtosopimuksessa on sovittu, että määrärahatilanne ei saa vaikuttaa suoritusarviointiin.

Vaikka suorituspisteisiin tulee korotus, euromääräinen palkankorotus on vaatimaton. Yhden pisteen korotuksesta jää syyttäjälle keskimäärin käteen 30 € kuukaudessa verojen jälkeen. Pistealueella 0 - 9 vain kokonaisilla pisteillä on palkkavaikutus: vaikka puolikkaita pisteitä voi antaa, esimerkiksi korotus 7 pisteestä 7,5 pisteeseen ei korota palkkaa. Etenkin uusille syyttäjille tämä voi olla turhauttavaa. On siis kyseenalaista, nouseeko palkka pistekorotuksilla tarpeeksi, jotta mahdollisuus korotukseen kannustaisi suoritustason ylläpitämiseen ja parantamiseen.

Muun osaamisen huomioiminen henkilökohtaisessa palkanosassa tekee palkkausjärjestelmästä turhan monimutkaisen. Sitoutuminen erityistehtävään pitäisi huomioida jo tehtäväkohtaisessa palkanosassa. Esimerkiksi poliisirikosten tutkinnanjohtajan tehtävälle pitäisi määrittää vaativuustaso. Virkatehtävien hoitoa hyödyttävien erityistaitojen palkitsemisessa pitäisi olla nykyistä selkeämmät käytännöt. Nyt muodollisten kriteereiden puute voi johtaa siihen, että pisteitä myönnetään epäjohdonmukaisesti.

Kokemososa on työntekijöille ennustettavissa, ja sen hallinta on esimiehille helppoa. Kokemososalla palkitaan lojaaliudesta. Kokemukseen perustuvalla palkanosalla on kuitenkin vain hyvin rajallinen strateginen arvo. Ensimmäinen kokemuksen tuoma palkankorotus tulee liian myöhään, jotta se sitouttaisi nuoria. Syyttäjälaitoksen virkarakenteen vuoksi kokemososa myös aiheuttaa välillistä sukupuolisyrjintää. Näiden syiden vuoksi kokemosasaan käytettävät resurssit kannattaisi käyttää palkan kahden muun osan toimivuuden parantamiseen.

Tutkija ehdottaa, että kokemososa poistetaan tai että kokemukseen perustuvat korotukset rajoitetaan korkeintaan viidelle ensimmäiselle vuodelle aloittamisesta tai vaativuustason korotuksesta. Vapautuvien resurssien ohjaaminen henkilökohtaiseen palkanosaan antaisi nykyistä paremmat edellytykset tämän osan kannustavalle vaikutukselle. Palkanosan pienuus ei kuitenkaan ole tällä hetkellä ainoa ongelma, vaan myös sen soveltaminen vaatii kehittämistä. Jos rahat ohjataan tehtäväkohtaiseen palkanosaan, peruspalkkojen kilpailukyky kasvaa. Tämä todennäköisesti auttaisi rekrytoinnissa.

Syyttäjien palkkoissa on viime vuosina tapahtunut jonkin verran oikeutettua liukumaa. Kun vaativien juttujen osuus on kasvanut, s11-syyttäjien määrää on vähennetty ja s12-syyttäjien määrää on kasvatettu. Syyttäjälaitoksen sisäinen palkkahajonta on sopivalla tasolla ja heijastaa, että tehtävien vaativuus vaihtelee ja niistä maksetaan sen mukaan. Palkkojen kannustava porrastus rohkaisee osaamisen hankkimiseen ja parantaa siten tuloksellisuutta.

Ulkoinen vertailu osoittaa, että syyttäjien palkkapositio suhteessa julkissektoriin ja valtioon on keskimäärin hyvä, mutta vaativuustasojen välillä on vaihtelua. Yksityisellä sektorilla lakimiehillä on korkeampi keskipalkka kuin syyttäjälaitoksella.

Työntekijöiden kesken toivotaan parannusta palkkaukseen liittyvän tiedon kulkuun. Tietoa kaivataan muun muassa virkaehtosopimusten neuvotteluista ja palkkauksen perusteista. Toimivasta palkkausjärjestelmästä kannattaa tiedottaa aktiivisesti.

5.2 Järjestelmän kehittämismahdollisuudet

Uusi osaamis- ja erikoistumisjärjestelmä vaatii selkeän koulutusjärjestelmän sekä osaamisten kartoitus- ja arviointityökaluja, joiden avulla voidaan esimerkiksi valita koulutuksiin sopivimmat henkilöt. Tutkija ei näe esteitä sille, että osaamisen ja suoriutuvuuden arviointi tehtäisiin samassa järjestelmässä. Koulutus- ja osaamisvaatimukset voisivat myös olla selkeämmin osa tehtäväkokonaisuuksien määrittystä. Tietyn vaativuustason tehtävä vaatii vastaavan tason osaamista ja koulutusta. Arviointijärjestelmää voi hyödyntää myös rekrytoinnissa, jos arviot ovat yhdenmukaisesti suoritettuja, ajan tasalla ja heijastavat oikeasti pätevyyttä eivätkä valtion taloudellista tilannetta. Näin rekrytointi, koulutus, osaaminen, suoriutuvuus, vaativuustasoilla eteneminen ja palkkaus voitaisiin tuoda yhteen kokonaisvaltaisessa uran suunnittelua tukevassa järjestelmässä.

Sisäiselle motivaatiolle on haitallista, jos palkkataso vaikuttaa (liikaa) uravalintoihin. Kaikilla urapoluilla pitäisi siis olla kilpailukykyinen palkka. Tämä korostuu, kun jatkossa halutaan panostaa moniosajiin. Moniosajia pitäisi asettaa vaativuustasojen s13 ja s16 välille, jottei palkkauksellinen houkutus erikoistua tai ryhtyä esimieheksi olisi turhan iso.

Johtamisen on uudistuvassa organisaatiossa tarkoitus ammattimaistua entisestään. Parhaat hyvän esimiestyön edellytykset syntyvät, kun esimies- ja substanssityö ovat

tasapainossa, alaisten määrä on sopiva ja sekä esimies että hänen alaisensa työskentelevät samassa toimipisteessä. Jos esimies- ja asiantuntijapolut jatkossa jakautuvat kokonaan, esimiehille pitää kehittää omat suoriutuvuuden arviointiperusteensa.

Yksinkertaisten juttujen käsittelyn keskittäminen valtakunnallisessa toiminnossa antaa hyvät edellytykset tulospalkkauksen toimivuudelle. Yksikön toimintatapa ja työmenetelmät vaativat syyttäjiltä erilaisia valmiuksia kuin perussyyttäjiltä nykyään vaaditaan. Uusille tehtäville pitää siis tehdä vaativuusarviointi, ja tarvittaessa suoriutuvuuden arviointiperusteita pitää kehittää. Kun henkilö siirtyy toisenlaisia työmenetelmiä vaativiin tehtäviin, hänen suoritusasteensa tulee palauttaa perustasolle.

Nykytilanteessa esimiehet voivat tilastoista seurata alaistensa määrällistä suoriutuvuutta. Laadullisen arvioinnin tueksi ei ole samalla tavalla tarjolla objektiivista tietoa ja selkeitä mittareita. Uuteen laatujärjestelmään kehitettävät standardit ja normit voivat jatkossa toimia viitekehyksinä ammattitaidon ja tuloksellisuuden arvioinnissa. Työprosessien standardointi voi myös tuoda selkeyttä henkilöstön roolijakoon ja tehtäväkokonaisuuksien vaativuuksiin. Syyttäjälaitoksen eettiset periaatteet, jotka nyt julkaistaan ensimmäistä kertaa, kuvailevat, mitä syyttäjiltä odotetaan, ja voivat siten toimia apuvälineinä suoriutuvuuden arvioinnissa. Selkeät ja yhteiset arviointikriteerit edistävät arvioinnin yhdenmukaisuutta ja palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuutta.

Voimakkaalla eläköitymisellä tulee olemaan haittavaikutuksia, mutta sitä voidaan myös tarpeen tullen hyödyntää henkilöstön struktuurin ja koon muuttamisessa. Eläköitymisen ja organisaatiouudistuksen yhteydessä on mahdollista myös korjata johdon hyvin epätasaista sukupuolijakaumaa. Koska hiljaisen tiedon säilyminen organisaatiossa on erittäin arvokasta ja vaatii molemminpuolista aktiivisuutta, kyky ja halu sekä jakaa että vastaanottaa hiljaista tietoa pitäisi huomioida suorituksen arvioinnissa.

Eläköitymistä seuraa henkilöstön nuorentuminen. Taloudellisena ja käytännön riskinä voidaan nähdä, että nuoret, peruskoulutuksen saaneet syyttäjät usein siirtyvät toisiin tehtäviin. Toisaalta nuorten liikkuvuus ja dynaamisuus mahdollistavat henkilöstön tehokkaan käytön. Henkilöstön nuortuminen saattaa myös alentaa palkkauskustannuksia.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset

Tämän diplomityön tarkoitus oli kuvata syyttäjien palkkausjärjestelmää, tutkia sen toimivuutta, ennakoita, mitä muutoksia järjestelmän kontekstissa tulee tapahtumaan ja näiden havaintojen perusteella ehdottaa toimenpiteitä palkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Koska kyseessä on tapaustutkimus, käytettiin laaja kirjo lähteitä ja tutkimusmenetelmiä, jotta tutkimuskysymyksiin voitiin vastata kattavasti. Määrällisen ja laadullisen aineiston hyödyntäminen tukivat toisiaan. Määrällinen aineisto mahdollisti muun muassa tiedon havainnollistamisen ja keskusteluissa esiin nousseiden asioiden varmistamisen. Laadullisen aineiston analyysi perustuu pitkälti tutkijan omiin tulkintoihin, joten tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin vuoksi ajatusten kulkua on pyritty selittämään rationaalisesti ja tarkasti. Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittautuivat hyvin yhteensopiviksi tarkasteltujen teorioiden kanssa.

Vakaviin tutkimusta vaikeuttaviin haasteisiin ei törmätty. Yleisesti tilastodataa, teoreettista taustamateriaalia ja muita dokumentteja oli saatavilla helposti ja monipuolisesti. Columbus-käsikirjan paikallistaminen osoittautui yllättävän vaikeaksi, kun ottaa huomioon, että koko palkkausjärjestelmä perustuu suurilta osin siihen. Tilastodata vaati melko paljon työstämistä ennen lopullisia analyysejä, koska esimerkiksi palkka- ja arviointitilastot piti yhdistää, työnantajavirkamiesten tiedot piti liittää erikseen, ja Arvi-järjestelmässä esiintyi suuri määrä kaksoiskappaleita. Joidenkin virkaehtosopimusten löytäminen ja ymmärtäminen oli vaikeaa, mutta välttämätöntä palkkauksen kehityksen kokonaiskuvan muodostamiseksi (liite 2). Saatavilla olevan tiedon perusteella tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan monipuolisesti, mutta ainakin seuraavaksi esitettävät alueet antavat vielä aihetta jatkotutkimuksille.

Tässä työssä ei ole vertailtu eri vaihtoehtoja käytössä olevalle, mukautetulle Columbus-järjestelmälle. Pääasia palkkausjärjestelmän uudistamisessa on, että tehtävien vaativuusarviointi tehdään järjestelmällisesti ja pisteytys julkaistaan. Suorituksen arviointikriteerien pitää olla harmoniassa syytälaitoksen arvojen, tavoitteiden ja strategioiden kanssa sekä mahdollisimman objektiivisesti perusteltuja ja mitattavissa. Pitää myös valita, otetaanko käyttöön valmis järjestelmä (esim. Palkkavaaka, Hay tai Columbus) ja missä määrin huomioidaan syyttäjien alan erityispiirteitä. Täysin räätälöityjen järjestelmien ongelmia ovat huono vertailtavuus ja pitkä käyttöönotto. Uudistuksessa pitää myös selvittää, miten takuupalkkalaisten syntymistä voidaan

minimoida. ”Takuupalkkalaisten näkemykset uudesta palkkausjärjestelmästä ovat usein hyvin kielteisiä.” (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015, s. 34)

Pitäisi tutkia, minkälainen suoritusarvioinnin skaala olisi paras henkilöstön itsetunnolle ja miten esimiesten pitäisi soveltaa sitä. Kun ihmisillä on taipumus arvioida omaa suoriutuvuuttaan liian korkealle, moni pettyy arviointiin, vaikka se olisi tarkka ja oikea. Olisi hyvä, jos järjestelmä tukisi henkilöstön itsetuntoa ja samalla tunnistaisi heidän todellista suoriutuvuuttaan.

Julkisen palvelun motivaatiolla on usein todettu olevan positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Siksi kannattaisi tutkia, voidaanko työympäristön ominaisuuksilla ja johtamisen mekanismeilla vaikuttaa palvelumotivaatioon. Jos tämä ei ole mahdollista, kannattaa tutkia, miten jo rekrytointivaiheessa voidaan selvittää hakijoiden palvelumotivaation taso.

5.4 Johtopäätökset

Vuonna 2015 valtion palveluksessa oli noin 74 000 henkilöä, ja palkkasumma oli yhteensä 3,52 miljardia euroa. On ensiarvoisen tärkeää, että yhteiskunta saa vastineeksi tuloksellista toimintaa ja laadukasta palvelua. On myös tärkeää, että kaikki valtion palveluksessa olevat voivat hyvin ja viihtyvät työpaikallaan. Palkkausjärjestelmillä on tässä keskeinen rooli.

Useimmissa valtion uusimuotoisissa palkkausjärjestelmissä tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa muodostavat palkkauksen perustan. Valtiontalouden tarkastusviraston (2015) näkemyksen mukaan näiden palkanosien toimivuutta ja joustavuutta ei kuitenkaan ole selvitetty. Tässä tutkimuksessa selvitetään näitä kysymyksiä, tarkastelukohteena syyttäjien palkkausjärjestelmä. Lisäksi tutkitaan kokemukseen perustuvaa palkanosaa, joka on syyttäjien palkkausjärjestelmässä poikkeuksellisen iso. Järjestelmän osat ja rakenne pitää tietenkin ottaa huomioon, jos tämän tutkimuksen tuloksia hyödynnetään toisten järjestelmien kehittämisessä.

Valtion laitosten ja virastojen institutionaalisten samankaltaisuuksien johdosta tämän tapaustutkimuksen valossa voidaan tehdä johtopäätöksiä, jotka koskevat valtion palkkausjärjestelmiä laajasti. Vastaavasti kuin syyttäjien sopimusosalalla, myös muissa julkisen sektorin palkkausjärjestelmissä on reunaehtoja uuden julkisjohtamisen palkkausmenetelmille. Näitä ovat esimerkiksi budjettiriippuvuus, palkka-avoimuus,

henkilöstön palvelumotivaatio sekä työtehtävien kiinnostava ja haasteellinen luonne. Syyttäjälaitosta muokkaavat isomorfiset voimat, kuten lait ja keskustason työ- ja virkaehtoneuvottelut, vaikuttavat vahvasti muidenkin organisaatioiden kehitykseen. Tässä työssä tuodaan esille sellaisia palkkauksen kehittämisalueita, joita varmuudella löytyy muistakin järjestelmistä, vaikkapa oikeushallinnon toimistohenkilökunnan palkkausjärjestelmästä, johon syyttäjälaitoksen toimistohenkilökunta kuuluu.

Merkki tulosten yleispätevyydestä on myös se, että ne ovat laajalti sopusoinnussa tarkasteltujen aikaisempien tutkimusten ja teorioiden kanssa. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa on saatu julkisen sektorin palkkausjärjestelmien uudistamisesta hyvin samanlaisia kokemuksia ja havaintoja (Perkins & White, 2010).

Kuten johdannossa todettiin, palkka on vain yksi osa palkitsemisen ja kannustamisen kokonaisuutta. Myös aineettomilla palkitsemistavoilla voidaan tukea tuloksellista toimintaa. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa organisaatio ei voi tehdä keskimääräiselle palkkatasolle juuri mitään. Sen sijaan organisaation kannattaa panostaa palkkausjärjestelmän toimivuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Syyttäjien palkkausjärjestelmän kehittämiseksi onkin tehty paljon järkeviä toimenpiteitä, mutta järjestelmän rakenteessa ja soveltamisessa on edelleen parannettavaa.

Kannustamista ei voi automatisoida minkään tietyn palkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Vaativuuteen ja suoritukseen perustuva palkkausjärjestelmä vaatii esimiehiltä tietoa, taitoa, aktiivisuutta, tukea ja palautetta. Motivaation kannalta on tärkeintä, että luodaan työntekijöiden psykologisia tarpeita tyydyttävä työympäristö, jossa työn ja työntekijöiden tärkeys tiedostetaan, työntekijät kokevat arvostusta ja saavat mahdollisuuksia kehittyä, osallistua monipuolisesti sekä toteuttaa itseään (toiminnan rajojen sisällä).

Lähteet

Tutkimuskirjallisuus ja julkiset lähteet

- Alonso, P. & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it happen*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward management - A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
- Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182.
- Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L. & Morgan, D. F. (2013). Beyond new public governance: A value-based global framework for performance management, governance, and leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443-467.
- Bartol, K. & Locke, E. (2000). Incentives and motivation. Teoksessa S. Rynes & B. Gerhart, *Compensation in organizations: current research and practice* (ss. 104-147). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyd, B. K. & Salamin, A. (2001). Strategic rewards systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22(8), 777-792.
- Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. Teoksessa J. L. Perry & A. Hondeghem, *Motivation in public management: The call of public service* (ss. 136-156). Oxford: Oxford University Press.
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A. & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55-71.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments Examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 8(2), 147-160.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Fang, M. & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196.
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Galbraith, J. R. (1. kesäkuuta 2016). *The star model*. Haettu 22. heinäkuuta 2016 osoitteesta <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
- Giancola, F. L. (2014). What the research says about the effects of open pay policies on employees’ pay satisfaction and job performance. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 161-168.
- Gilbreath, B. & Harris, M. M. (2002). Performance-based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison? *The Behavior Analyst Today*, 3(3), 311-322.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275-291.
- Hakonen, A. (2012). *Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). *Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.

- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002). *Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen*. Helsinki: WSOY.
- Hulkko-Nyman, K. (2016). *Making strategy work: Sense and sensibility of results-oriented pay systems*. Helsinki: Aalto University.
- Huuhtanen, M., Jämsén, S., Maaniemi, J., Lahti, C. & Karppinen, V. (2005). *Palkkausuudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Jansson, J. (2014). *Helsingin syyttäjäviraston historia - kunniatehtävästä tulosvastuuseen*. Helsinki: Edita Prima.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J. & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kanungo, R. N. & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48.
- Karppinen, V., Huuhtanen, M., Juvonen, S., Jämsén, S., Lahti, C., Maaniemi, J. & Tarumo, S. (2005). *Opas uuden palkitsemisjärjestelmän soveltajille ja kehittäjille*. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Kates, A. & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization. Using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Larkin, I., Pierce, L. & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.

- Maaniemi, J. (2013). *Reflections of systemic justice. Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context*. Espoo: Aalto University.
- Marsden, D. (2004). The role of performance-related pay in renegotiating the "effort bargain": The case of the British public service. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(3), 350-370.
- Marsden, D. & Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261.
- Meyer, H. H. (1975). The pay-for-performance dilemma. *Organizational Dynamics*, 3(3), 39-50.
- Milkovich, G. T. & Wigdor, A. K. (1991). *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay*. Washington, DC: National Academy Press.
- Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. (2012). *Palkkatietämys Suomessa*. Espoo: Aalto-yliopisto.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Oikeusministeriö. (2013). *Oikeudenhoidon uudistamisohjelma vuosille 2013–2025*. Helsinki.
- Oikeusministeriö. (2015). *Oikeusministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2016–2019*. Helsinki.
- Oikeusministeriö. (2016). *Oikeusministeriön kirjanpitoyksikön (KPY 150) tilinpäätös vuodelta 2015*. Helsinki.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457.
- Perkins, S. J. & White, G. (2010). Modernising pay in the UK public services: trends and implications. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 244-257.

- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 5(3), 367-373.
- Perry, J. L., Engbers, T. A. & Yun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Piekkola, H. (2005). Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 619-635.
- Riski, S. (2005). Työnantaja globaaleilla markkinoilla - Palkkauksen ja palkitsemisen haasteet Suomessa. Teoksessa M. Vartiainen & J. Kauhanen, *Palkitseminen globaalissa Suomessa* (ss. 34-46). Helsinki: WSOY.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Setälä, M. (2011). *Tulospalkkaukseen suhtautuminen suomalaisissa yrityksissä - Vertailu henkilöstön ja organisaation näkökulmien välillä*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Taimio, H. (2013). Julkisen palvelun motivaatio. *Talous & Yhteiskunta*, 3, 54-60.
- ter Bogt, H., Budding, T., Groot, T. & van Helden, J. (2010). Current NPM research: Digging deeper and looking further. *Financial Accountability & Management*, 26(3), 241-245.
- Thierry, H. (1998). Compensation work. Teoksessa P. Drenth, H. Thierry & C. de Wolff, *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 4: Organizational psychology* (ss. 291-319). Hove: Psychology Press Ltd.

- Tilastokeskus. (15. tammikuuta 2015). *Rahanarvonkerroin 1860–2015*. Haettu 29. huhtikuuta 2016 osoitteesta http://www.stat.fi/til/khi/2015/khi_2015_2016-01-15_tau_001.html
- Tilastokeskus. (14. huhtikuuta 2016). *Elinkustannusindeksi 1951:10=100*. Haettu 29. huhtikuuta 2016 osoitteesta http://www.stat.fi/til/khi/2016/03/khi_2016_03_2016-04-14_tau_003_fi.html
- Valtakunnansyyttäjänvirasto. (2012). *Syyttäjälaitoksen toimintalinjat 2020*. Helsinki.
- Valtion työmarkkinalaitos. (1996). *Kannustavaan palkkaukseen - Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen*. Helsinki.
- Valtion työmarkkinalaitos. (1999). *Valtion palkkatilastointiluokitus*. Helsinki.
- Valtioneuvosto. (28. toukokuuta 2014). Valtioneuvoston päätös valtionhallinnon palkkaliukuman rajoittamisesta. Helsinki.
- Valtioneuvoston kanslia. (2016). *Talousnäkymät ja palkanmuodostus (Tulo- ja kustannuskehityksen selvitystoimikunnan raportti 5.2.2016)*.
- Valtioneuvoston oikeuskansleri. (31. tammikuuta 2007). *Yhdenvertaisuuden toteutuminen uudessa palkkausjärjestelmässä*. Haettu 28. huhtikuuta 2016 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/foka/2007/20071121>
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2015). *Valtion palkkausjärjestelmät (Tuloksellisuustarkastuskertomus 2/2015)*. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö. (2005). *Tulosohjauksen käsikirja*. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö. (2011). *Palkkatilasto-opas*. Helsinki.
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector - Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Verbeeten, F. H. & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978.

Veronmaksajain keskusliitto. (11. joulukuuta 2015). *Palkansaajan veroprocentit 2016*.

Haettu 14. kesäkuuta 2016 osoitteesta
<https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Laskelmat/Palkansaajan-veroprocentit/>

Yliaska, V. (2014). *Tehokkuuden toiveuni : Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Muut lähteet

Business Objects XI (BOXI) -raportointijärjestelmä:

Valtakunnansyyttäjänviraston virkamiesluettelot 2013, 2015 ja 2016

Hay Group Oy:

Syyttäjälaitoksen tehtävien vaativuusarviointi, 2.11.2006

Oikeusministeriö:

Columbus käsikirja (Bonus Consulting Oy 24.8.1998)

Oikeusministeriön hallinnonalan strategiakartta – suunnittelukausi 2016 - 2019

Valtakunnansyyttäjänviraston tulostavoiteasiakirja kaudelle 2016 - 2019, 16.10.2015

Syyttäjien sopimusalan tarkentavat virkaehtosopimukset:

Allekirjoittamispöytäkirjat: 20.4.2006, 8.12.2010, 25.3.2013

Pöytäkirjat: 3.5.2006, 8.11.2007, 27.1.2014 (OM 16/102/2014), 22.10.2015 (VKSV 57/12/2015)

Sopimukset: 20.4.2006, 11.6.2009, 10.2.2010, 7.12.2010, 25.3.2013

Sopimusneuvotteluiden 2005 liite uuden järjestelmän mukaisesta virkarakenteesta ja palkkakustannusseurauksista

Suomen Lakimiesliitto:

Palkkatutkimus 2015

Valtakunnansyyttäjänvirasto:

Akkusastoori, Valtakunnansyyttäjänviraston julkaisema tiedotuslehti syyttäjälaitokselle

Etiikasta syyttäjälaitoksessa, 5.9.2016

Hyvää työtä hyvässä porukassa (Syyttäjälaitoksen esite, 2012)

Intranetsivusto

Nykyisiin avain- ja erikoissyyttäjiin liittyvät järjestelyt (siirtymävaiheen läpivienti) (Dnro 27/34/14)

Osaaminen ja erikoistuminen syyttäjälaitoksella 2018 -, 29.8.2016 (koulutuskaavio)

Osaaminen on tietoa, taitoa, tunnetta ja tahtoa, 20.3.2015 (Taito-hanke, Osaamiset-työryhmän mietintö)

Palkkausjärjestelmän suoritusarvioinnit 2016, 18.12.2015 (Dnro 58/12/15)

Palkkausjärjestelmän vuosittaiset suoritusarvioinnit, 9.12.2014 (Dnro 66/14/14)

Puhetta ja kohtaamisia etiikasta, Raija Toiviaisen puhe Syyttäjälaitospäivällä 21.3.2014

Resurssi- ja laskentatyöryhmän kolmas välimietintö, 2.3.2016 (Dnro 27/34/12)

Syyttäjien palkkausjärjestelmän tarkentavan virkaehtosopimuksen mukaisten S 13 kihlakihlakunnansyyttäjien virastokohtaiset määrät, 26.10.2015 (Dnro 59/12/15)

Syyttäjälaitoksen toiminta ja organisaatio – kehittämissuunnitelma lähivuosille, 1.4.2015 (Dnro 9/14/15)

Syyttäjälaitoksen henkilöstötilinpäätös 2015

Syyttäjälaitoksen vuoden 2015 työtyytyväisyyskyselyn tulokset

Syyttäjän eettiset periaatteet -työryhmän mietintö, 20.12.2012

Taito-hankkeen hankesuunnitelma, 6.5.2014 (Dnro 005/34/14)

Uudistuva ja yhtenäinen syyttäjälaitos – Selvitys syyttäjälaitoksen organisaation ja toiminnan kehittämisestä, 19.2.2016 (Dnro 24/34/15)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet):

Arviointijärjestelmän tuloste (laaja näkymä) vuosilta 2011, 2013, 2014, 2015 ja 2016

Syyttäjien palkkatilastoaineistoa 11/2013, 11/2015, 4/2016

Valtion virka- ja työehtosopimukset:

Sopimuskausille 2007 - 2010, 2012 - 2014, 2014 - 2017, 2017 - 2018

Valtioviraston henkilötietojärjestelmä (Tahti):

Syyttäjänvirastoiden vuoden 2015 Valtion palkka-analyysiraportit 1.1 ja 2.1

Valtiovarainministeriö:

Henkilöstöä koskevat keskeiset tunnusluvut joulukuussa 2015 (VM/HO, 20.5.2016)

Lausunto valtion palkkausjärjestelmiä koskevan tuloksellisuustarkastuskertomuksen luonnoksesta, 26.2.2015 (VM/279/00.50.00/2015)

Palkkaliukumasäästöjen kohdentamistarkastus momentteittain vuodelle 2017 (VM/HO, 23.6.2016)

Palkkatietojen, tehtävien vaativuuden ja työsuorituksen arviointitietojen julkisuudesta sekä käsittelystä, 14.12.2006 (VM 46/01/2006)

Sopimuskauden 2010 - 2012 neuvottelu- ja sopimusmääräykset

Sopimuskauden 2012 - 2014 neuvottelu- ja sopimusmääräykset

Sopimuskauden 2014 - 2017 toimeenpano- ja neuvottelumääräykset

Sopimuskauden 2014 - 2017 toisen jakson palkkatarkastuksen toimeenpanomääräykset

Sopimuslaskentatarkastukset valtiolla 2000 - 2016 (VM/HO, 20.1.2016)

Valtion palkkaliukumat 2012 - 2015 (Jortama, Happonen & Jaakkola/HO/TY, 27.6.2016)

VMBaro-henkilökyselyjärjestelmä:

Syyttäjälaitoksen työtyytyväisyyskyselyn avoimet vastaukset 2013, 2014, 2015

Syyttäjälaitoksen työtyytyväisyyskyselyn keskiarvot henkilöstöryhmittäin 2015

Liitteet

Liite 1: Haastattelut

Liite 2: Valtiosektorin palkankorotukset vuosina 2000 - 2016. Muutokset syyttäjien sopimusosalalla.

Liite 3: Tyypitehtäväkuvaukset 1.4.2013 lukien

Liite 4: Tehtäväkohtainen palkanosa 1.2.2016 lukien

Liite 5: Henkilökohtainen palkanosa 1.4.2013 lukien

Liite 6: Suoritusarviointitekijät ja soveltamisohjeet 1.4.2013 lukien

Liite 7: Kokemusosa 1.4.2013 lukien

Liite 8: Regressioanalyysin korrelaatiomatriisi ja tulokset

Liite 1

Haastattelut

Sari Aho, 11.7.2016

Pääluottamusmies, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry

Puheenjohtaja, Suomen syyttäjäyhdistys ry

Juho-Pekka Jortama, 9.6. ja 28.6.2016 (sähköpostitse)

Työmarkkina-analyttikko

Valtiovarainministeriö, Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto

Valtion työmarkkinalaitos

Christer Lundström, useita ajankohtia 15.3. - 15.9.2016

Valtionsyyttäjä

Valtakunnansyyttäjänvirasto

Tuomo Vainio, 9.8.2016

Hallitusneuvos

Valtiovarainministeriö, Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto

Valtion työmarkkinalaitos

Haastatteluiden teemat:

- Palkkauksen oikeudenmukaisuuden periaatteet
- Nykyisen järjestelmän hyvät puolet
- Nykyinen järjestelmä verrattuna vanhaan
- Virkaehtosopimuksen keskeisimmät kehityskohteet
- Palkkaukseen liittyvät asiat, jotka aiheuttavat erimielisyyttä
- Syyttäjälaitoksen virkarakenne
- Palkkausjärjestelmän kannustavuus
- Järjestelmän yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa
- Järjestelmän ymmärrettävyys
- Järjestelmän rakenne
- Tehtäväkohtainen palkanosa
- Palkan joustavuus vaativuustason muuttuessa
- Vaativuustasojen määrittely
- Vaativuustasojen määrä
- Henkilökohtainen palkanosa
- Esimiesten kyky arvioida alaisten suoriutumista
- Kokemusosa
- Palkan reagointi henkilökohtaiseen suoritukseen
- Palkkauksen rooli rekrytoinnissa ja sitouttamisessa
- Palkan kilpailukyky
- Nuoret syyttäjät
- Organisaatiouudistus
- Taito-hanke
- Työvoiman vaihtuvuus ja liikkuvuus
- Syyttäjien palvelumotivaatio

Liite 2

Valtiosektorin palkankorotukset vuosina 2000 - 2016. Muutokset syyttäjien sopimusallalla.

Vuosi	Ajankohta	Yleiskorotukset	Muut korotukset	Korotukset syyttäjien vaativuustasoilla													Muuta
				s8	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	
2000	1.2.2000	185 mk, väh. 2,55%	Tekstit 0,1 % + järjestelyvara 0,5 %														
2001	1.2.2001	200 mk, väh. 2,1%	Matalapalkkaerä 0,08 % + naispalkkaerä 0,28 % + järjestelyvara 0,5 %														
2002	1.3.2002	30 €, väh. 1,9 %	Järjestelyvara 0,30 % (helatorstai-töyöaikaratkaisu 0,4%)	Uusi palkkausjärjestelmä käyttöön asteittain 1.12.2005-1.6.2009													
2003	1.3.2003	28,39 €, väh. 1,8 %	Liittoerä 0,8 % + tasa-arvoerä 0,24 %														
2004	1.3.2004	26,72 €, väh. 1,7 %	Liittoerä 0,5 %														
2005	1.3.2005	30,06 €, väh. 1,9 %	Liittoerä 0,54 %														1
2006	1.6.2006	1,40 %	Liittoerä 0,40 % + naispalkkaerä 0,22 % + matalapalkkaerä 0,03 %														
				1,40 %													
																	1
2007	1.10.2007	3,5 %, väh. 59€	Valpake-erä			0,35 %	0,35 %			0,35 %							2
				3,50 %													
2008	1.3.2008 1.10.2008	2,30 %	Paikalliserä 0,6% + kehittämiserä 1 %														
				2,30 %													
2009	1.3.2009 1.10.2009	2,20 %	Paikalliserä 0,7% + kehittämiserä 1 %	72,71 €				1,24 €	3,83 €	52,45 €	88,84 €	127,79 €	209,23 €	144,04 €	229,16 €	107,01 €	3
				2,20 %													
2010	1.2.2010 1.3.2010 1.9.2010	0,55 %	Samapalkkaerä 0,2 % Virastoerä 0,43 %	50,13 €		26,59 €											
				0,55 %													
																	4
2011	1.2.2011 1.5.2011	1,30 %	Paikallinen erä 0,5 % Tasa-arvoerä 0,2 %	1,30 %													
																	5
						56 €											
2012	1.3.2012	1,90 %, väh. 39,50 €	Virastoerä 0,50 %	1,90 %													
								35 €	55 €	60 €	72 €	30 €					
2013	1.4.2013	1,40 %	Virastoerä 0,50 %	1,40 %													
														194 €	200 €	200 €	200 €
2014	1.8.2014	20 euroa	Erilliset virastoerät 0,03 %	20 €													
2015	1.8.2015	0,40 %	Erilliset virastoerät 0,02 %	0,40 %													
2016	1.2.2016	13 €, väh. 0.43 %	Euroopalkkatakuu 16€	0,43 %													

1 Erät käytettiin uuden järjestelmän vaihettamisen toteuttamiseen rahoitukseen. Sovittiin, että virastokohtaisia erä käytetään tähän tarkoitukseen yhteensä 2,41 % määrään saakka (n.s. vekseli).

2 s11, s12 ja s15 korotukset tehtiin työnantajan palkkapolitiittisina kehittämistoimenpiteinä (Valpake). Tyypitehtäväkuvauksia päivitettiin.

3 Käytettävissä 1,96 % (=paikallis- ja kehittämiserät 2008-2009 miinus jäljellä oleva vekseli 1,34 %). Kieliäisiä korotettiin. Valtionsyyttäjiä ja johtavien khlakunnansyyttäjiä tehtäväkohtaiseen palkansaamiseen sisällytettiin työnantajan palkkapolitiittisina kehittämistoimenpiteinä (Valpake) toteutetut henkilökohtaiset lisäpalkkiot (200 € ja 50 €), joiden erillinen maksaminen samalla lakkasi.

4 Muutokset henkilökohtaiseen palkkaan: uudelle suoritustasolle myös puolikkailla pisteillä.

5 Tyyppitehtäväkuvauksia ja arviointiohjeita muokattiin. Avainsyyttäjä siirrettiin arvioinnista vaativuustasolle, poliisirikosten tutkinnanjohtajuudesta 2 pistettä (ennen 1p).

6 Muutokset henkilökohtaiseen palkkaan. Joillakin suoritusasoilla korotuksia. Tyypitehtäväkuvauksia päivitettiin. Kokemusosan alin kynnys madallettiin.

Tyypitehtävät

Tehtävän vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon ne perustehtävät, joita henkilön hoitamaan virkaan kuuluu. Arvioinnissa ei oteta huomioon henkilöön sidottuja erityistehtäviä, joita hoidetaan perustehtävän ohella ja jotka tulevat erikseen arvioitaviksi suoritusosan yhteydessä.

11 A Kihlakunnansyyttäjä

- syyttäjän perustehtävä, jossa toimiva pystyy hoitamaan kaikenlaisia juttuja, joista osa voi olla myös laajoja
- ratkaistavat asiat vaihtelevat, työ on monipuolista.
- työ painottuu tavanomaisiin ja osin erittelemättömiin juttuihin, joita hoidetaan suurin osa työajasta
- edellyttää syyttäjän ratkaisu- ja toimintavaihtoehtojen hallintaa sekä aikaisempaa syyttäjänkokemusta tai muuta siihen rinnastettavaa kokemusta, mutta ei välttämättä erikoisasiantuntemusta

B Syyttäjälitarkastaja

- Valtakunnansyyttäjänviraston asiantuntijatehtävä, johon kuuluu syyttäjiä ja heidän ratkaisujaan koskevien kanteluiden käsittely, lausuntojen valmistelu, RL 1:12 §:n mukaisten syytemääräysten valmistelu sekä osallistuminen erikseen määrättyihin hankkeisiin sekä asiantuntija- ja koulutustehtäviin.
- edellyttää kelpoisuutta syyttäjän virkaan

12 A Kihlakunnansyyttäjä (vaativat tehtävät)

- syyttäjä, joka hoitaa lain soveltamisen kannalta vaativia tehtäviä ja toimii syyttäjänä suurissa ja vaativissa jutuissa
- viraston sisäisessä juttujaossa edellyttää vastuun ottamista huomattavasta osasta niistä jutuista, jotka lain soveltamisen ja näytön arvioinnin kannalta vaativia ja jotka edellyttävät laajaa kokemusta ja perehtyneisyyttä. Vaativien tehtävien kokonaismäärä virastoittain määräytyy juttukannan mukaan
- työ painottuu vaativiin ja osin erittelemättömiin juttuihin, joita hoidetaan suurin osa työajasta
- edellyttää
 - *kykyä suunnitella ja vetää laajoja rikosprosesseja
 - *syyttäjän perustaitojen hyvää hallintaa ja syvempää erityisosaamista jollakin tehtäväalueella (olematta erikoissyyttäjä)
 - *erittäin vankkaa ja pitkäaikaista syyttäjänkokemusta tai muuta rinnasteista kokemusta

B Syyttäjälitarkastaja (vaativat tehtävät)

- kohdassa 11 B mainittujen tehtävien lisäksi erikseen määrättyjä vaativia asiantuntija- ja koulutustehtäviä.
- edellyttää hyvää syyttäjälaitoksen toiminnan tuntemusta.

C Avainsyyttäjä

- valtakunnansyyttäjän avainsyyttäjän tehtävään nimeämät henkilöt, joiden palkkaus maksetaan vaativuustason S 11 mukaan
- palkkaus maksetaan tason S 12 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii avainsyyttäjän tehtävässä

13 A Erikoissyyttäjä

- valtakunnansyyttäjän erikoissyyttäjän tehtäviin nimeämät henkilöt (muut kuin tasolla S 16 olevat)
- palkkaus maksetaan tason S 13 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii erikoissyyttäjän tehtävissä

B Avainsyyttäjä

- valtakunnansyyttäjän avainsyyttäjän tehtävään nimeämät henkilöt, joiden palkkaus maksetaan vaativuustason S 12 mukaan
- palkkaus maksetaan tason S 13 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii avainsyyttäjän tehtävässä

C Kihlakunnansyyttäjä (vaativimmat tehtävät)

- johtavan kihlakunnansyyttäjän vaativimpiin kihlakunnan-syyttäjän tehtäviin nimeämät henkilöt virastoissa, jotka valtakunnansyyttäjä määrää
- juttujaossa saavat hoitaakseen vaativimmat ja vaikeimmat niistä jutuista, jotka muuten jaettaisiin S 12 virkaa hoitaville syyttäjille ja hoitavat lähtökohtaisesti vain vaativia juttuja.
- palkkaus maksetaan tason S 13 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii tässä tehtävässä

D Kihlakunnansyyttäjä (poliisirikosten tutkinnanjohtaja)

- Valtakunnansyyttäjänvirastossa poliisirikosten tutkinnanjohtajana toimiva kihlakunnansyyttäjä
- palkkaus maksetaan tason S 13 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii tässä tehtävässä

14 A Johtava kihlakunnansyyttäjä (pienet virastot)

- johtavat kihlakunnansyyttäjät virastoissa, joissa syyttäjien määrä on alle 7
- vastaavat viraston johtamisesta ja hoitavat sen lisäksi pääasiassa vaativia ja erittelemättömiä juttuja

B Neuvotteleva virkamies

- Valtakunnansyyttäjänviraston vaativat erityisasiantuntija-tehtävät
- edellyttää kelpoisuutta syyttäjän virkaan sekä hyvää syyttäjälaitoksen toiminnan tuntemusta ja laajaa erityisasiantuntemusta tehtäväalueelta

C Lakimies

- Valtakunnansyyttäjänviraston vaativat erityisasiantuntijatehtävät
- edellyttää kelpoisuutta syyttäjän virkaan sekä hyvää syyttäjälaitoksen toiminnan tuntemusta ja laajaa erityisasiantuntemusta tehtäväalueelta

16 A Apulaispäällikkö

- valtakunnansyyttäjän näihin tehtäviin määräämät henkilöt
- hoitavat esimiestehtävän ohella pääasiassa vaativia ja erittelemättömiä juttuja
- palkkaus maksetaan tason 16 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii apulaispäällikön tehtävissä

B Erikoissyyttäjä (talousrikokset, huumausainerikokset ja muu järjestäytynyt rikollisuus, erityiset henkilöön kohdistuvat rikokset)

- valtakunnansyyttäjän edellä mainittuihin erikoissyyttäjän tehtäviin nimeämät henkilöt
- palkkaus maksetaan tason 16 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii erikoissyyttäjän tehtävissä

C Erikoissyyttäjä (poliisirikosten tutkinnanjohtaja)

- Valtakunnansyyttäjänvirastossa poliisirikosten tutkinnan valtakunnallisesta koordinoinnista vastaava erikoissyyttäjä
- palkkaus maksetaan tason 16 mukaan vain ajalta, jonka henkilö toimii erikoissyyttäjän tehtävissä

17 Avoin

18 Valtionsyyttäjä

- Valtakunnansyyttäjänvirastossa valtionsyyttäjän tehtävissä toimivat

19 Johtavat kihlakunnansyyttäjät

- johtavat kihlakunnansyyttäjät virastoissa, joissa syyttäjien määrä on 8-34

20 Yksikön päällikkönä toimiva valtionsyyttäjä

- valtionsyyttäjän tehtävissä toimivat, jotka valtakunnansyyttäjä on määrännyt hoitamaan yksikön päällikön tehtäviä

21 Johtava kihlakunnansyyttäjä

- johtavat kihlakunnansyyttäjät virastoissa, joissa syyttäjien määrä on yli 34

Tehtäväkohtainen palkanosa 1.2.2016 lukien

Vaativuustaso	Tehtäväkohtainen palkka €/kk (peruspalkka)	Ero alempaan tasoon €	Ero alempaan tasoon %
10	3 247,91		
11	3 764,09	516,18	15,89
12	4 100,51	336,42	8,94
13	4 307,41	206,90	5,05
14	4 479,70	172,29	4,00
15	4 631,22	151,52	3,38
16	4 779,06	147,84	3,19
17	4 953,03	173,97	3,64
18	5 389,11	436,08	8,80
19	5 612,07	222,96	4,14
20	5 828,98	216,91	3,87
21	6 078,43	249,45	4,28

Henkilökohtainen palkanosa 1.4.2013 lukien

suoritus pisteet	suoritus taso	prosenttia tehtäväkohtaisesta palkanosasta
alle	1	0
4-4,9	2	3,8
5-5,9	3	5,9
6-6,9	4	8,1
7-7,9	5	10,2
8-8,9	6	12,4
9-9,4	7	14,5
9,5-9,9	8	16,4
10-10,4	9	17,7
10,5-10,9	10	19,0
11-11,4	11	20,3
11,5-11,9	12	21,6
12-12,4	13	22,9
12,5-12,9	14	24,2
13-13,4	15	25,5
13,5-13,9	16	26,8
14-14,4	17	28,1
14,5-14,9	18	29,2
15-15,4	19	30,0
15,5-15,9	20	30,8
16-16,4	21	31,6
16,5-16,9	22	32,4
17-17,4	23	33,2
17,5-17,9	24	34,0
18- 18,4	25	34,8
18,5-18,9	26	35,6
19-19,4	27	36,4
19,5- 19,9	28	37,2
20	29	38,0

Suoritusarviointitekijät ja soveltamisohjeet

1. Ammattitaito ja sen kehittäminen

max 5 p

Tässä osassa arvioidaan henkilön oman alan osaamista ja ammattitaitoa sekä sen kehittämistä. Syyteharkinnan lopputulos tai syytteen ajaminen yksittäistapauksessa eivät voi olla henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa arvioinnin kohteena. Syyttäjän tulee kuitenkin tehdä työnsä oikeudellisesti ja ammatillisesti pätevällä tavalla. Työn on oltava laadukasta ja ratkaisujen perusteltuja. Tässä osassa arvioidaan myös osaamisen monipuolisuutta ja erityisosaamista siltä osin kuin erityisosaaminen ei tule erikseen arvioitavaksi kohdan 4 yhteydessä. Asiantuntijatehtävissä korostuvat osaamisen monipuolisuus ja laaja-alaisuus, joustavuus, innovatiivisuus sekä valmiudet hyödyntää tätä osaamista eri tehtävissä ja jakaa sitä oma-aloitteisesti myös muille syyttäjälaitoksessa toimiville. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, että

syyttäjä

- * hallitsee oman tehtäväalueensa
- * pitää yllä ja kehittää ammattitaitoaan syyttäjälaitoksen arvojen mukaisesti
- * tekee ratkaisut itsenäisesti
- * suhtautuu muutoksiin rakentavasti ja osallistuu oman työnsä kehittämiseen
- * ratkaisut ovat informatiivisesti perusteltuja
- * osaaminen on monipuolista ja/tai siihen liittyy erityisosaamista
- * kykenee asiantuntijatyöhön itsenäisesti ja vuorovaikutustilanteissa

esimies edellä olevan lisäksi

- * pystyy organisoimaan työt yksikössään
- * huolehtii siitä, että henkilökunta koulutautuu ja kehittää ammattitaitoaan hyvän syyttäjätavan edellyttämällä tavalla
- * aikaansaa toimivan työyhteisön noudattamalla yhteisesti sovittuja arvoja
- * kykenee nopeaan ja rationaaliseen päätöksentekoon
- * hoitaa myös itse yksikkönsä vaativia rikosasioita

Arviointiasteikko

- | | |
|-----|---|
| 1 p | ei hallitse tehtäväaluettaan ja useimmissa osa-alueissa on kehittämisen varaa. Ei suostu syyttäjälaitoksen järjestämään ammattitaitoa kehittävään koulutukseen. |
| 2 p | hallitsee tehtäväalueensa pääosin, mutta useissa osa-alueissa on kehittämisen varaa. Kehittämistä halussa parantaa omaa ammattitaitoaan. |
| 3 p | hallitsee oman tehtäväalueensa. Pitää yllä ja kehittää omaa ammattitaitoaan |
| 4 p | omalla erityisalueellaan tai osaamisensa monipuolisuudessa keskeinen asiantuntija ja ammatillinen vaikuttaja. |
| 5 p | ammattitaito ylittää huomattavan selvästi oman tehtäväalueen vaatimukset. |

Tässä osassa arvioidaan työn tuloksellisuutta liittyen perustehtäviin eli henkilö hoitaa tehtävänsä määräajassa ja oma-aloitteisesti sen mukaan kuin kehityskeskustelussa on sovittu. Niiden syyttäjien osalta, jotka eivät ole hoitaneet juttuja pääsääntöisesti määräajassa, tilannetta arvioidaan määräajan ylittäneiden juttujen määrällä, laadulla ja ajalla ottaen kuitenkin huomioon määräajan ylittämiseen johtaneet syyt. Juttujaon tulee olla tasapuolinen alueella/yksikössä siten, että se ottaa huomioon juttujen määrän ohella myös niiden vaikeusasteen ja laajuuden. Tuloksellisuuteen ja vastuuntuntoon vaikuttaa syyttäjän sitoutuminen työhön, organisaatioon ja erityisesti tulostavoitteiden saavuttamiseen. Juttujen tehokas läpivirtaus on eräs syyttäjälaitoksen tulostavoitteista, mutta se ei saa tapahtua työn laadun kustannuksella. Asiantuntijatyössä korostuu henkilön kyky hyödyntää osaamistaan kulloinkin kyseessä olevassa tehtävässä ja hankkeessa vaikuttavasti ja koko syyttäjälaitoksen etua palvelevalla tavalla. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, että

syyttäjä

- * suorittaa päätöksenteon asianmukaisella, hyvän syyttäjätavan mukaisella joutuisuudella
- * saavuttaa kehityskeskustelussa sovitut henkilökohtaiset tulostavoitteensa
- * käyttää juttujen laatu huomioon ottaen tarkoituksenmukaisia prosessikeinoja
- * työskentelytapa on joustava siten, että suostuu tarvittaessa toimimaan tilapäisesti ja äkillisesti estyneen syyttäjän sijaisena
- * myötävaikuttaa syyttäjälaitoksen arvojen mukaisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen
- * asiantuntijatyössä valmistelee käsiteltäväkseen jaetut asiat joutuisasti, huolellisesti ja annettuja ohjeita noudattaen
- * toimii asiantuntijatehtävissä työryhmissä ja hankkeissa aktiivisesti syyttäjälaitoksen edun ja muun saamansa ohjauksen mukaisesti
- * onnistuu kouluttajatehtävissä

esimies edellä olevan lisäksi

- * huolehtii siitä, että päätöksenteko johtamassaan yksikössä tapahtuu asianmukaisella joutuisuudella ja että käytetään asianmukaisesti syyttäjän prosessikeinojen valikoimaa juttujen laatu huomioon ottaen
- * huolehtii siitä, että johtamansa yksikön keskeiset tavoitteet ja toiminnan painopisteet ovat linjassa syyttäjälaitoksen arvojen ja tulosneuvotteluissa sovitun kanssa ja että asetetut tavoitteet saavutetaan

Arviointiasteikko:

- | | |
|-----|---|
| 1 p | asetettuja tulostavoitteita ei saavuteta. Syyt eivät johdu ulkopuolisista tekijöistä. |
| 2 p | sovitut tulostavoitteet jäävät suurelta osin saavuttamatta. Syyt eivät johdu ulkoisista tekijöistä. Kehittämisen varaa työhön sitoutumisessa, toimintatavoissa, aikataulujen noudattamisessa tai työn laadussa. |
| 3 p | suoriutuu omista tehtävistään ja saavuttaa pääosin asetetut tulostavoitteensa |
| 4 p | ylittää useissa kodin hänelle asetetut tulostavoitteet ja toimii lisäksi tilapäisesti ja äkillisesti estyneen syyttäjän sijaisena |
| 5 p | ylittää selvästi asetetut tulostavoitteet. Tulokset viittaavat siihen, että henkilön tulisi toimia nykyistä toimenkuvaansa huomattavasti vaativammassa tehtävässä |

3. Yhteistyötaidot

max 5 p

Yhteistyötaitoja arvioidaan suhteessa työntekijän tehtävään sekä suhteessa kärkeäoikeuteen, poliiseihin, muihin yhteistyökumppaneihin sekä työtovereihin ja esimiehiin. Syyttäjän yhteistyötaitoja arvioitaessa on kysymys työhön orientoitumisesta, halusta ja motivaatiosta toimia organisaatiossa syyttäjätöitä edistävasti. Yhteistyötaitoinen syyttäjä pystyy rakentamaan ympärilleen työtehtävien hoitamiseen tarvittavan otollisen ilmapiirin. Tämä ilmenee esimerkiksi hyvänä yhteistyönä muiden syyttäjien tai keskeisten yhteistyötahojen kanssa. Myös asiantuntijatehtävät edellyttävät vastaavia vuorovaikutustaitoja. Niiden merkitys lopputuloksen kannalta korostuu erilaisissa kehittämissankkeissa sekä ryhmä- ja verkostotyöskentelyssä. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, että

syyttäjä

- * panostaa ryhmä- ja verkostotyöskentelyyn sekä on aktiivinen ja toimii yhteistyössä esitutkinta- ja muiden rikosprosessin vaikuttavien viranomaisten kanssa
- * vaikuttaa työyhteisössä positiivisesti ja ristiriitatilanteissa rakentavasti sovittujen arvojen mukaisella tavalla
- * välittää aktiivisesti tietoa sekä osallistuu oman yksikön kehittämiseen/kouluttamiseen/muihin kehittämissankkeihin

esimies edellä olevan lisäksi

- * huolehtii siitä, että johtamansa yksikön esitutkinta- ja muu viranomaisyhteistyö on mahdollisimman toimivaa
- * huolehtii siitä, että johtamassaan yksikössä on toimiva sisäinen koulutusjärjestelmä ja että siellä toimitaan yhteisesti sovittujen arvojen mukaisesti
- * huolehtii johtamansa yksikön ja syyttäjälaitoksen kannalta keskeisten kehittämissankkeiden etenemisestä yksikössään
- * tukee ja kannustaa yksikkönsä henkilökuntaa sekä antaa palautetta, kun siihen on aihetta

Arviointiasteikko:

- 1 p ei suostu yhteistyöhön työyksikössä tai keskeistenkään sidosryhmätahojen kanssa; toiminta ei vastaa syyttäjälaitoksessa sovittuja arvoja
- 2 p yhteistyössä työyksikön sisällä tai sidosryhmien kanssa on kehittämisen varaa
- 3 p toimii yhteistyössä syyttäjätöyksikön sisällä sekä sidosryhmien kanssa hyvän syyttäjätöiden ja syyttäjälaitoksen arvojen mukaisella tavalla
- 4 p toimii aktiivisesti yhteistyötilanteissa yli oman työyhteisön sekä kehittää uusia yhteistyömuotoja. Vaikuttaa työyhteisössä positiivisesti ja rakentavasti.
- 5 p toimii laajojen kehittämissankkeiden vetovastuussa valtakuntatasolla. Luonut hyvät yhteistyöverkostot ja kykenee laajapohjaiseen yhteistyöhön myös oman organisaation ulkopuolella.

4. Muu osaaminen**max 5 p**

Tässä arvioidaan sellaista osaamista, joka ei varsinaisesti kuulu perustehtävään, mutta joka on organisaatiossa hyödynnettävissä ja jota henkilö käyttää.

1) suoritettut jatkotutkinnot

* oikeustieteen tohtorin tutkinto 2,5 p

* oikeustieteen lisensiaatin tutkinto tai rikos- tai prosessioikeuden alalta suoritettu muu lisensiaatin tutkinto 2 p

* tehtävää hyödyttävä muun alan ylempi korkeakoulututkinto 1,5 p

2) pitkäaikaisessa erityistehtävässä hankittu, virkatehtävien hoitoa hyödyttävä erityistaito 1-2 p

3) sitoutuminen erityisasiantuntemusta ja sen jatkuvaa ylläpitämistä vaativaan erityistehtävään, jolla on vaikutusta syyttäjäyksikköä laajemmalle alueelle

* poliisirikosten tutkinnanjohtajan tehtävä 2 p

-maksetaan muille kuin johtaville kihlakunnansyyttäjille

* työnantajan määräämä muu vaativa erityistehtävä 1-2 p

Kokemusosa 1.4.2013 lukien

Kokemusosa maksetaan seuraavasti:

Kokemusosaan oikeuttavat vuodet Kokemusosa (tehtäväkohtaisesta palkanosasta)

7 vuotta	4 %
13 vuotta	7 %
18 vuotta	12 %
23 vuotta	16 %

Virkasuhteen alkaessa kokemusosa edellyttää hakemusta. Jos virkamies tämän jälkeen on jatkuvasti syyttäjälaitoksen palveluksessa, seuraavat kokemusosat myönnetään ilman hakemusta.

Kokemusosaan oikeuttavaksi palvelusajaksi luetaan aikaisempi kokemus lakimiestehtävissä oikeus- ja kihlakuntahallinnossa taikka muu syyttäjän työtä hyödyttävä lakimieskokemus. Lisäksi kokemusosaan oikeuttaa muu kuin lakimiestehtävissä hankittu kokemus oikeushallinnossa tai muulla vastaavalla ammattialalla tai tehtävissä, joista on olennaista hyötyä virkamiehen tehtävien hoitamisessa.

Virkamiehelle, joka on syyttäjälaitoksen palveluksessa sopimuksen käyttöönottoajankohtana luetaan kokemusosaan oikeuttavaksi palvelusajaksi käyttöönottoajankohtaan mennessä kertynyt ikälisiin oikeuttava palvelusaika.

Liite 8

Regressioanalyysin korrelaatiomatriisi ja tulokset

KORRELAATIOT

	<i>Henkilö- kohtainen palkanosa</i>	<i>Vaativuus- taso</i>	<i>Sukupuoli</i>	<i>Ikä</i>	<i>Kokemus- osa</i>	<i>Org 1</i>	<i>Org 2</i>	<i>Org 3</i>	<i>Org 4</i>	<i>Org 5</i>	<i>Org 6</i>	<i>Org 7</i>	<i>Org 8</i>	<i>Org 9</i>	<i>Org 10</i>	<i>Org 11</i>
Henkilökohtainen palkanosa, %	1															
Vaativuustaso	0,51	1														
Sukupuoli, 0 = nainen, 1 = mies	0,13	0,12	1													
Ikä	0,50	0,47	0,31	1												
Kokemusosa, %	0,58	0,55	0,31	0,89	1											
Organisaatio 1	0,14	0,39	-0,07	0,16	0,18	1										
Organisaatio 2	0,07	0,04	0,01	0,02	0,00	-0,09	1									
Organisaatio 3	-0,01	0,01	-0,05	-0,05	-0,04	-0,06	-0,13	1								
Organisaatio 4	0,06	0,00	-0,15	-0,13	-0,13	-0,07	-0,15	-0,10	1							
Organisaatio 5	-0,09	-0,04	0,00	-0,10	-0,07	-0,08	-0,16	-0,11	-0,13	1						
Organisaatio 6	0,01	-0,05	0,03	0,01	0,04	-0,06	-0,11	-0,08	-0,09	-0,10	1					
Organisaatio 7	0,00	-0,03	0,12	0,07	0,09	-0,06	-0,13	-0,09	-0,10	-0,11	-0,08	1				
Organisaatio 8	-0,06	-0,04	0,00	-0,02	0,03	-0,06	-0,12	-0,09	-0,10	-0,11	-0,08	-0,09	1			
Organisaatio 9	-0,11	-0,05	-0,07	-0,04	-0,07	-0,04	-0,09	-0,06	-0,07	-0,07	-0,05	-0,06	-0,06	1		
Organisaatio 10	-0,04	-0,06	0,07	0,00	-0,03	-0,08	-0,15	-0,10	-0,12	-0,13	-0,09	-0,10	-0,10	-0,07	1	
Organisaatio 11	0,02	-0,08	0,06	0,11	0,07	-0,08	-0,16	-0,11	-0,13	-0,14	-0,10	-0,11	-0,11	-0,07	-0,13	1

YHTEENVETO TULOSTUS

<i>Regressiotunnusluvut</i>	
Kerroin R	0,64
Korrelaatiokerroin	0,41
Tarkistettu korrelaatiokerroin	0,39
Keskivirhe	3,40
Havainnot	337

ANOVA

	<i>va</i>	<i>NS</i>	<i>KN</i>	<i>F</i>	<i>F:n tarkkuus</i>
Regressio	14	2612,13	186,58	16,18	0,00
Jäännös	322	3712,43	11,53		
Yhteensä	336	6324,56			

	<i>Kertoimet</i>	<i>Keskivirhe</i>	<i>t Tunnusluvut</i>	<i>P-arvo</i>	<i>Alin 95%</i>	<i>Ylin 95%</i>	<i>Alin 95,0%</i>	<i>Ylin 95,0%</i>
Leikkauspiste	9,57	1,93	4,95	0,00	5,77	13,38	5,77	13,38
Vaativuustaso	0,49	0,10	4,89	0,00	0,29	0,69	0,29	0,69
Sukupuoli	-0,28	0,40	-0,69	0,49	-1,06	0,51	-1,06	0,51
Ikä	-0,02	0,04	-0,54	0,59	-0,11	0,06	-0,11	0,06
Kokemusosa	0,36	0,08	4,77	0,00	0,21	0,51	0,21	0,51
Organisaatio 1	-1,17	1,12	-1,04	0,30	-3,37	1,04	-3,37	1,04
Organisaatio 2	0,44	0,72	0,61	0,54	-0,98	1,86	-0,98	1,86
Organisaatio 3	-0,18	0,86	-0,21	0,83	-1,87	1,51	-1,87	1,51
Organisaatio 4	1,21	0,81	1,50	0,13	-0,38	2,79	-0,38	2,79
Organisaatio 5	-0,72	0,77	-0,94	0,35	-2,23	0,79	-2,23	0,79
Organisaatio 6	-0,01	0,91	-0,01	0,99	-1,80	1,77	-1,80	1,77
Organisaatio 7	-0,53	0,85	-0,62	0,54	-2,20	1,14	-2,20	1,14
Organisaatio 8	-1,05	0,87	-1,21	0,23	-2,75	0,65	-2,75	0,65
Organisaatio 9	-1,60	1,09	-1,46	0,14	-3,75	0,55	-3,75	0,55
Organisaatio 10	-0,25	0,78	-0,32	0,75	-1,78	1,28	-1,78	1,28